

**DIAGNÓSTICO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y MEJORA DE
RESULTADOS EN RONDA VIRTUAL INMOBILIARIA S.A.S.**

Consultoría para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia

Cristhian Camilo Rincón Sanabria
Lida Marcela Ronderos Cifuentes
Noviembre 2018

Tutor: Carolina Arciniegas Fandiño

Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización Alta Gerencia
Promoción XVII

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract	8
Capítulo 1 Formulación	9
Capítulo 2 Justificación.....	13
Capítulo 3 Objetivos	15
Capítulo 4 Marco Contextual.....	16
Capítulo 5 Marco Teórico.....	21
5.1. ¿Qué es un proceso?.....	21
5.2. ¿Qué es la gestión por procesos?	23
5.3. ¿Por qué implementar la gestión por procesos?.....	24
5.4. Análisis y mejoramiento de Procesos	24
5.5. Consultoría de Procesos	25
5.6. Diagramación de Procesos	25
Capítulo 6 Metodología	26
Capítulo 7 Resultados Y Análisis De Resultados	28
7.1. Mapa de Procesos de Ronda Virtual Inmobiliaria	28
7.2. Indicadores Procesos Misionales para Ronda Virtual Inmobiliaria.....	32
7.2.1. Proceso Misional: Ventas	32
7.2.2. Proceso Misional: Arriendos	34
7.2.3. Proceso Misional: Financiero y Contable	36
7.2.4. Proceso Misional: Administrativo	36
7.3. Análisis de la Evolución de Indicadores de Ronda Virtual Inmobiliaria.....	37
7.4. Propuesta de Estandarización de Procesos	39
7.4.1. Propuesta de Estandarización del Proceso Administración de Cartera	41
7.4.2. Propuesta de Estandarización del Proceso Atención al Cliente del Macroproceso Ventas	49
Capítulo 8 Conclusiones Y Recomendaciones	56
Lista De Referencias	60

LISTA DE GRÁFICAS

iv

Gráfica 1 Ventas Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. 2016 I – 2018 I.....	11
Gráfica 2 Comisiones Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. 2016-I a 2018-I.....	12

LISTA DE TABLAS

v

Tabla 1 Indicadores del proceso misional de ventas de Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia.	37
Tabla 2 Indicadores del proceso misional de arriendos de Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia.....	38
Tabla 3 Requisitos generales para clientes según canon de arrendamiento en Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia	40
Tabla 4 Documentación requerida para inquilinos y deudores solidarios. Elaboración Propia ...	40
Tabla 5 Campos sugeridos para la elaboración del CRM. Elaboración Propia	41

LISTA DE FIGURAS

vi

Figura 1 Estructura Organizacional Ronda Virtual Inmobiliaria - Fuente Documentos de planeación estratégica de Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. (2013).....	17
Figura 2 POAM Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. – Basado en Gerencia Estratégica (Serna, 2011)	18
Figura 3 Definiciones del término “Proceso” – (Sánchez & Blanco. 2014).....	22
Figura 4 Macroprocesos Ronda Virtual Inmobiliaria. Fuente: Elaboración Propia.	30
Figura 5 Mapa de Procesos Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. Fuente: Elaboración Propia.	31
Figura 6 Propuesta de Estandarización del Proceso Administración de Cartera. Elaboración Propia.	43
Figura 7 Paso 1 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	44
Figura 8 Paso 2 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	44
Figura 9 Paso 3 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	44
Figura 10 Paso 4 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	45
Figura 11 Paso 5 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	45
Figura 12 Paso 6 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	45
Figura 13 Paso 7 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	46
Figura 14 Paso 8 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	46
Figura 15 Paso 9 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	46
Figura 16 Paso 10 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	46
Figura 17 Paso 11 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	47
Figura 18 Paso 12 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	47
Figura 19 Paso 13 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	47
Figura 20 Paso 14 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	48
Figura 21 Paso 15 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	48
Figura 22 Paso 16 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.	48
Figura 23 Propuesta de Estandarización del Proceso Atención al Cliente del Macroproceso Ventas. Elaboración Propia.....	50
Figura 24 Paso 1 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	51
Figura 25 Paso 2 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	51
Figura 26 Paso 3 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	52
Figura 27 Paso 4 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	52
Figura 28 Paso 5 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	53
Figura 29 Paso 6 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	53
Figura 30 Paso 7 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	54
Figura 31 Paso 8 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.	54

Resumen

La gerencia en las compañías debe estar preparada para desenvolverse en un entorno dinámico y poder tomar decisiones que le brinden una ventaja competitiva en el mercado. Para lograrlo, las grandes compañías tienen departamentos con procesos altamente estandarizados que permiten tener organizada la información, los recursos y los responsables de cada actividad.

Desafortunadamente ese panorama con abundancia de herramientas no lo pueden disfrutar la mayoría de los gerentes en Bogotá, capital de Colombia, ya que el 91% de las empresas en esta ciudad son microempresas que con arduo trabajo están tratando de fortalecerse bajo sus propias limitaciones de capital de trabajo.

Para ello el presente documento expone cómo, desde muy pocos datos históricos para iniciar, aunque teniendo en cuenta las variables apropiadas, una microempresa puede definir de manera práctica sus procesos. Esto será demostrado a través de la consultoría realizada a la compañía Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., para la cual se propone un mapa de procesos – con énfasis en los procesos misionales más críticos – que permitirá a la gerencia ser más competitiva, sin necesidad de realizar grandes inversiones, mejorando los resultados y optimizando los recursos.

Palabras Clave: Proceso, mapa de procesos, procesos misionales, microempresa, inmobiliaria, diagrama, optimización de recursos, mejora de resultados

Companies managers must be prepared to operate in a dynamic environment and be able to make decisions that provide a competitive advantage. To achieve this, big companies have departments with highly standardized processes which allow having organized information, resources and responsible for each activity.

Unfortunately, most of the managers in Bogotá, the capital of Colombia, do not have the abundance of this tools, 91% of the companies in this city are small companies. These small companies with hard work are trying to strengthen themselves under their own capital limitations.

For that, this document exposes how, from a few historical data although considering the appropriate variables, a small company can define in a practical way its processes. This will be demonstrated through the consultation at Ronda Virtual Inmobiliaria SAS, for that, a process map is proposed - with emphasis on the most critical key processes - this will allow the manager to be more competitive, without large investments, by improving results and optimizing resources.

Key Words: Process, map of processes, mission processes, microenterprise, real estate, diagram, optimizing resources.

Formulación

El sector inmobiliario colombiano, uno de los de mayor tradición del país y con una participación promedio del 8.7% del PIB nacional, genera actualmente trabajo para 1.7 millones de personas y, en el primer trimestre de 2018, según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística creció el 2.9% con respecto al año anterior (DANE, 2018), se ha transformado en un protagonista para la economía nacional. Pero este no ha sido el único comportamiento relevante, en la última década, la oferta de proyectos de hogares ha incrementado el 122%, en el estudio de Camacol titulado “Sector Inmobiliario e Información – Algunas reflexiones sobre su importancia y desarrollo sectorial”, lo cual ha dado entrada a diversos participantes en este mercado: comisionistas informales, corredores independientes, empresas inmobiliarias de todos los tamaños y constructoras (Ortega & Sanabria, 2017). Cada uno de estos participantes con sus características propias en cuanto a sus procesos organizacionales.

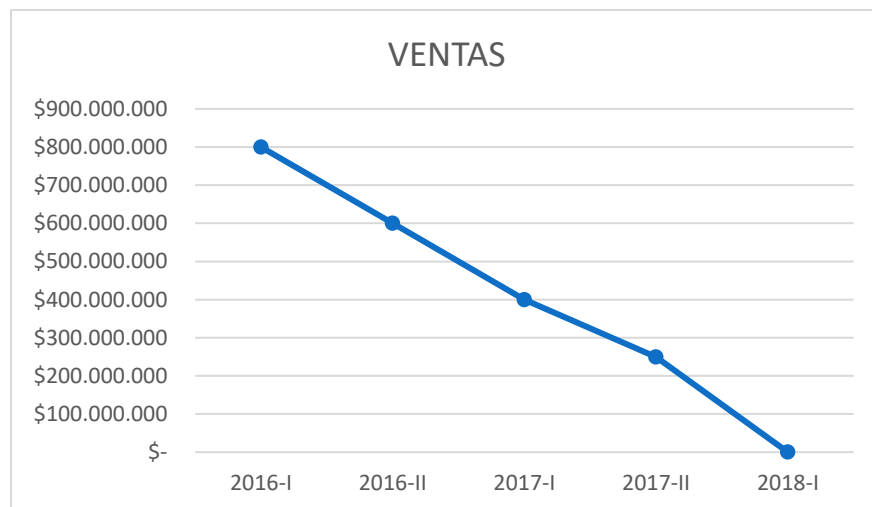
Respecto a algunos de estos participantes, el saliente ministro de vivienda, Camilo Sánchez, en la edición número 34 del congreso nacional de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz., Fedelonjas, indicó: “la informalidad es una de las amenazas más altas que enfrenta el sector, en la actualidad ésta alcanza un 30%, más de 400.000 de los ocupados en el renglón realizan su trabajo de manera irregular” (Sánchez, 2018) por lo cual se podría considerar combatir la informalidad del sector inmobiliario y continuar reduciendo el déficit habitacional como los retos más importantes a mitigar durante los próximos años. En el mismo congreso, la presidenta de Fedelonjas, María Claudia Luque, también manifestó la importancia de continuar con programas que se han implementado, ya que han beneficiado el sector reduciendo déficit de vivienda, generando empleo e incentivando la economía; recordó que ahora existen nuevas líneas

de negocio, como los avalúos, que impulsan a la profesionalización de quienes intervienen¹⁰ (Luque, 2018).

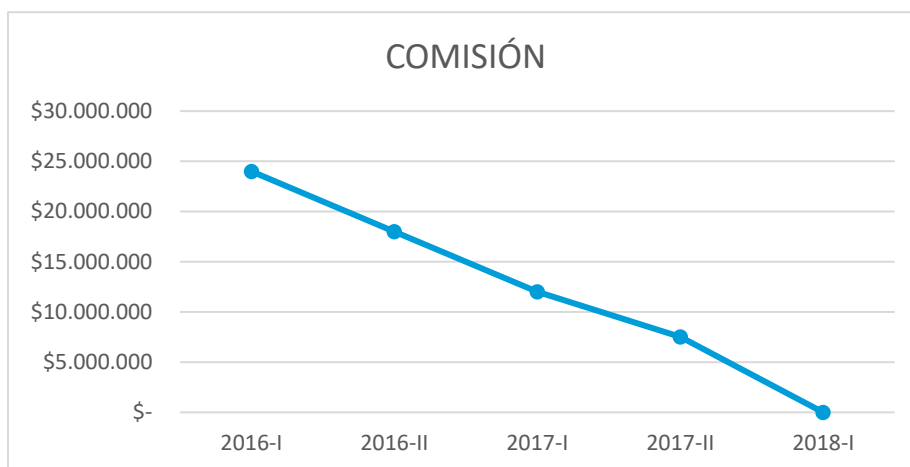
En cuanto a Bogotá – Región, es importante resaltar que el 91% de empresas y establecimientos activos a 2017, según la Cámara de Comercio de Bogotá, son microempresas y el 49% de esas empresas pertenecen al sector de servicios. Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., el caso particular de estudio del presente trabajo, se ubica en estas dos mayorías porcentuales en su ciudad. Ronda es una compañía de carácter familiar del sector de finca raíz que ha ejercido sus actividades desde agosto de 2011. Dentro del mercado, en término del Ministro Camilo Sánchez, se podría denominar “profesionalizada”.

Junto con el crecimiento de oferta inmobiliaria a lo largo de Bogotá y, el incremento de la administración de arriendos dentro de la empresa, la actividad comercial de ventas ha decrecido sustancialmente los últimos años, tal como se verá más adelante; los 7 trabajadores de planta actualmente no realizan únicamente las actividades comerciales para las que fueron contratados, ya que éstas han sido desplazadas por labores administrativas, tributarias y, claramente, por la desgastante tarea de arriendos, la cual, adicionalmente, no logra dar una respuesta ágil para conocer el valor exacto que se debe cancelar a cada propietario (descontando los gastos extra que se generaron en el mes), ni posee una trazabilidad de los pagos de cánones de los arrendatarios, lo que trae como consecuencia un descontrol en el cobro de intereses por pagos atrasados que fueron acordados en los respectivos contratos de arrendamiento. Intereses que, si no son cobrados durante el mes, pueden llegar a perderse para la compañía, situación compleja, debido a que esos días de atraso los asume la empresa y termina realizando préstamos para evitar el incumplimiento hacia los propietarios.

Es importante resaltar el decrecimiento notorio en ventas, las cuales, según datos de los Estados de Resultados de los últimos 3 años, pasaron de ochocientos millones de pesos (COP 800'000.000), lo que simbolizaba veinticuatro millones de pesos de comisiones para la Compañía (COP 24'000.000) - Semestre 1, 2016; a seiscientos millones de pesos (COP 600'000.000), lo que constituía dieciocho millones de pesos (COP 18'000.000) en términos de comisión – Semestre 2, 2016; luego a cuatrocientos millones de pesos (COP 400'000.00), es decir una comisión de doce millones de pesos (COP 12'000.000) – Semestre 1, 2017; y a doscientos cincuenta millones de pesos (COP 250'000.000), unos siete millones quinientos mil pesos de comisiones (COP 7'5000.000) – Semestre 2, 2017. Pero el resultado alarmante se da en el primer semestre del año 2018, donde no se logró concretar ninguna venta, lo que se traduce en comisiones iguales a cero (COP 0), factor alarmante para la liquidez de la empresa y su operación. Dichas cifras se pueden apreciar en las siguientes gráficas:



Gráfica 1 Ventas Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. 2016 I – 2018 I



Gráfica 2 Comisiones Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. 2016-I a 2018-I

Resultados que, si bien venían en decrecimiento, no habían sido tan alarmantes hasta que en el primer semestre del año 2018 no se lograron obtener ventas.

Por lo tanto, y aunque en la empresa no se haya identificado con claridad un mapa de procesos, lograrlo es un tema prioritario en la agenda. Esto ayudará no sólo a la planificación de las actividades en esta parte de la operación, sin que adicionalmente, logrará mejorar la calidad de servicio prestado, lo que impactará directamente a la satisfacción del cliente.

Por la urgencia plasmada anteriormente, se deben identificar a través de un diagnóstico los procesos críticos de la compañía, para profundizar en ellos y proponer un mapa de procesos integral que será la base presente trabajo, el cual se enfocará en resolver la siguiente pregunta:

¿Cómo estructurar el mapa de procesos, profundizando en los procesos misionales críticos, en la empresa Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S.?

Justificación

Son bastantes los retos a los que se enfrenta una microempresa que intenta cumplir integralmente con su misión respondiendo, a su vez, con las exigencias del Estado en aspectos legales y tributarios; con los avances y evolución del entorno en tecnologías de la información e informática; y, prestando un servicio de calidad a los clientes. Para lograr estar al tanto con cada reto se debe generar una estructura entendible, y también objetiva, que pueda seguir la compañía, clasificando cada proceso dentro de un orden que permita operar a los trabajadores, tomar decisiones a la gerencia y brindar un servicio estandarizado a los clientes.

Internamente, en Ronda Virtual Inmobiliaria no hay definición de ningún proceso, por lo que las actividades que desarrollan no están incluidas en algún orden que facilite la operación y, mucho menos, que la estandarice; por lo que es oportuno que la gerencia, incluso con los mismos recursos que dispone actualmente, logre identificar qué se debe hacer, quién sería el responsable de cada acción, cómo se realiza correctamente, cuándo se tendría que proceder y qué mecanismos de comunicación se utilizaran.

Para dar dicha estructura, todas las compañías, independientemente de su tamaño o sector, deberían establecer un mapa de procesos que corresponda a su realidad operacional ya que, basados en él, la gerencia podrá tomar decisiones efectivas. Las microempresas en Colombia pocas veces logran tener un mapa de procesos que sea herramienta para la gerencia, como es el caso de Ronda Virtual Inmobiliaria, por lo tanto, para lograrlo se debe realizar un diagnóstico interno actual que permita identificar todos los procesos de la compañía, reconociendo los elementos de cada uno de ellos y generando a través de éste un mapa que engloba toda la organización como estructura funcional que apoya la toma de decisiones.

El presente trabajo quiere demostrar el desarrollo de un mapa de procesos de una¹⁴ microempresa colombiana como lo es Ronda Virtual Inmobiliaria, y para efectos prácticos se hará énfasis sólo en los procesos críticos que se lleguen a diagnosticar, ya que serán estos en los que cualquier organización deberá dirigir sus mayores esfuerzos para mejorar sus resultados.

Además, aunque la compañía aún no se haya planteado la opción de tener en el futuro una certificación de calidad, el trabajo se desarrollará directamente en los parámetros establecidos en la Norma ISO 9001 para servir de base si en algún momento nace el deseo de dicha certificación. También se revisarán conceptos claves de los autores William Deming, en su libro: Calidad, Productividad y Competitividad (1985) y, Michael Porter en su Modelo de la Ventaja Competitiva (2002).

Se espera que, con la implementación de la propuesta del mapa de procesos, la gerencia de la empresa Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. tenga la herramienta que le permita optimizar sus recursos, hacer más efectiva su operación y, a su vez, servir de referente para la academia y otras microempresas colombianas que deseen investigar más a profundidad sobre el sector o realizar su propio mapa de procesos.

Objetivos**3.1. Objetivo General**

Proponer un mapa de procesos de la compañía Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., detallando los procesos misionales que mayor impacto e ineficiencia presentan a la fecha.

3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar cuáles son los procesos misionales que mayor impacto negativo están teniendo en la empresa Ronda Virtual Inmobiliaria dentro de su operación.
- Analizar a través de la evolución de los indicadores pertinentes: cómo y en qué se está fallando en los procesos misionales de la compañía.
- Identificar los elementos de cada proceso misional de mayor impacto e ineficiencia de la empresa Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., para elaborar los esquemas de cada uno bajo los parámetros estándar de diagramación.

Marco Contextual

Ronda Virtual Inmobiliaria es una empresa familiar fundada en agosto de 2011, su objeto social es la negociación con inmuebles propios o de terceros, tanto para venta como arriendo.

Históricamente ha tenido varios hechos relevantes, en noviembre de 2011 logra su matrícula de Arrendamiento ante la Secretaría del Hábitat de Bogotá, la cual es el permiso oficial del Distrito para desempeñar contratos de mandato con propietarios y de arrendamiento con arrendatarios. Entre enero y junio de 2012 se comenzó a implementar su página web especializada en finca raíz con el dominio www.rondavirtual.com.

Ha tratado de implementar toda su estrategia orientada a una única prospección estratégica realizada a mediados de 2013, pero, los indicadores planteados en su momento dejaron de seguirse debido al descontrol de actividades que se presentó internamente. Dicho descontrol se presentó debido a la desvinculación del miembro del equipo encargado de realizarlos, adicional, por una carga operativa alta que generaron las diferentes reformas tributarias y el desgaste natural del área de arriendos, donde cada caso es particular y se deben vigilar demasiados aspectos a la vez.

Actualmente tiene en nómina a 7 personas directamente vinculadas y, como modelo freelance a 8 corredores inmobiliarios encargados de captar y colocar inmuebles, pero estos últimos, al no tener un control permanente se han ido desvinculando a las labores con Ronda Virtual Inmobiliaria.

Tal como se mencionó en el planteamiento del problema, no existe un mapa de procesos en la compañía, por lo tanto, lo único que hay diseñado es la estructura organizacional, propuesta por los dueños de la compañía en el año 2013:



Figura 1 Estructura Organizacional Ronda Virtual Inmobiliaria - Fuente Documentos de planeación estratégica de Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. (2013)

Pero, a pesar de ser un esquema circular interesante, no se ha logrado respetar en lo más mínimo, ya que todas las funciones se confunden en la organización.

La contabilidad se ha descuidado por completo, no existen cifras exactas porque en el día a día todos los integrantes de la compañía velan por cumplir con los pagos puntuales a los propietarios, pero no saben exactamente quién está debiendo a la fecha qué cánones, no hay una regulación de gastos y costos y, adicionalmente, se ha abandonado casi que completamente el área comercial-ventas.

Desde enero de 2018, con un cambio de gerencia, se está tratando de evolucionar en el modelo comercial-ventas con una alianza creada con Casa 360, red de franquicias con última tecnología del sector inmobiliario, pero, debido a la falta de estandarización en los procesos ha sido muy difícil dar los resultados esperados.

En cuanto al entorno competitivo, a continuación, se relaciona un cuadro-resumen bajo el esquema de Perfil de Oportunidades y amenazas en el medio- POAM (Serna, 2011); donde se podrá revisar a profundidad los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, geográficos y competitivos de Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos -Comercio Electrónico -Redes sociales -Acceso a internet	X X X						X X	X	
Económicos -Inflación -Valorización de la vivienda -Tasa de interés -Inversión extranjera -Leasing arriendos		X		X	X X		X X X	X X	
Políticos -PIPE -Nuevo POT -Reforma Tributaria -Legislación informes arrendadores -Elecciones Nacionales -Elecciones Distritales		X		X X X	 X X		X X X	X X X	
Sociales -Desempleo -Corrupción -Post-tratado de Paz FARC -Migración venezolanos				X X X	 X		X	X X X	
Geográficos -Clima -Vías de acceso		X				X	X		X
Competitivo -Inmobiliarias Bogotá -Comisionistas independientes				X X			X X		

Figura 2 POAM Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. – Basado en Gerencia Estratégica (Serna, 2011)

Los factores tecnológicos la compañía tiene muchas oportunidades, ya que no sólo el comercio electrónico ha evolucionado y el acceso a internet es cada vez mayor, sino que se ha disminuido la desconfianza en los medios digitales; circunstancia que podría permitirle a Ronda Virtual ser pionera en mercados donde las inmobiliarias tradicionales de Bogotá no han podido posicionarse aún.

Por otra parte, el clima económico presenta un panorama con mayores amenazas, la inflación, sumada con la valorización de vivienda, han hecho que los precios de la finca raíz comiencen a tener valores similares a ciudades como Miami, lo cual, sumado a un ambiente tributario indefinido, puede generar una salida de capital extranjero y desestimular a su vez el

desarrollo empresarial. Lo que aligera un poco la carga del panorama económico está¹⁹ representado en las facilidades de tasa de interés para adquisición de vivienda y los nuevos modelos financieros que se están empleando en el mercado como el leasing de arriendos.

Planes del Gobierno Santos que aún siguen vigentes como PIPE, ahora llamado Tu Casa Ya, han hecho que la mayor demanda de vivienda se genere hacia la construcción nueva directamente, lo cual alejó a los clientes potenciales de las inmobiliarias y los acercó directamente a las constructoras, quienes pocas veces extienden sus fuerzas comerciales. A pesar todo este panorama, Ronda Virtual Inmobiliaria se ha esforzado por tener convenios con constructoras de confianza que puedan representar, como es el caso de Constructora Colpatria, pero ellos no manejan actualmente ningún proyecto de Vivienda de Interés Social-VIS o con precios cercanos, por lo que ninguno de sus proyectos aplica a los subsidios del Estado. Ahora bien, las elecciones presidenciales a mediados de 2018, han dejado un panorama de incertidumbre con el Gobierno entrante y sus futuras decisiones, por lo que incluso colombianos están contemplando invertir en bienes raíces en otros países. Simultáneamente, el entorno social atraviesa por una fase crítica. La inserción de desmovilizados a las grandes ciudades, la alta migración de venezolanos, el surgimiento de nuevos grupos de delincuencia civil, sumados con la corrupción, hacen de Colombia un escenario complejo.

Geográficamente hablando, la mayoría de los inmuebles de Ronda Virtual están ubicados en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, por lo que las vías de acceso se han convertido en una constante amenaza ya que el tiempo que demora un asesor en trasladarse de un lugar a otro, por más cercano en distancia que pueda ser, es demasiado. Lo que hace que en ocasiones no se pueda atender a tiempo la demanda de los clientes y, en ocasiones, se transforma en una ventaja para la competencia, sean otras inmobiliarias o comisionistas independientes.

Adicionalmente, para contextualizar aún más al lector de la situación actual de Ronda,²⁰ se relaciona su misión, visión y objetivos estratégicos:

MISIÓN Somos una empresa innovadora dedicada a la promoción, venta, administración y asesoría jurídica del sector inmobiliario en Bogotá y sus anexidades. Buscamos optimizar el tiempo de nuestros clientes realizando visitas virtuales a los predios y a través de una venta consultiva lograr desarrollar el mejor plan para cada caso en particular.

VISIÓN Consolidarnos en el año 2019 como una empresa innovadora en el mercado inmobiliario en Colombia, principalmente en Bogotá y la Sabana, distinguiéndonos por la asesoría consultiva de calidad y un servicio eficiente.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1. Lograr una gestión adecuada que genere ingresos a través de una correcta interrelación entre las diferentes áreas de la empresa.
2. Fortalecer la venta consultiva como principal propuesta de valor ofrecida al mercado, alcanzando un posicionamiento en el mismo como una empresa innovadora, eficiente y práctica.
3. Gestionar de manera responsable los recursos de terceros que incrementan el flujo de capital.
4. Establecer políticas que garanticen la calidad de todos los procesos, tanto para el cliente convencional como para el cliente interno.
5. Desarrollar una plataforma virtual con tecnología de punta como herramienta de enganche en el mercado.

Marco Teórico

En el presente documento se buscarán las mejores herramientas con el fin de identificar estos procesos críticos que deberían ser modificados u optimizados para la mejora de la compañía, sin embargo, y para lograrlo, es necesario conocer algunos conceptos:

5.1. ¿Qué es un proceso?

El término proceso, es bastante antiguo y por consiguiente ha ido evolucionando a medida que se generan diferentes tipos de cambios en las organizaciones o en el proceder de estas; las definiciones encontradas en la literatura se plasman en la tabla a continuación (Sánchez & Blanco, 2014):

Autor	Definición de proceso
Pall (1987) en (Davenport y Short, 1990, p.12)	La organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades diseñadas para producir un determinado resultado (producto)
Harrington (1988) en (Salgueiro, 1999, p.39)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno
Melan, (1989, p.397)	Una serie de pasos o actividades interrelacionadas. Cada actividad convierte inputs (información, material...) en un resultado. Éstos a su vez se convierten en un input para la siguiente actividad
Davenport y Short (1990, p.12)	Un conjunto de tareas lógicamente relacionadas llevadas a cabo para alcanzar un resultado definido
Harrison y Pratt, (1993, p.7)	Secuencia de actividades que completa las necesidades de un cliente externo o interno
Hickman (1993) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)	Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear un resultado observable o medible, como un producto o servicio
Childe, Maull, y Bennett (1994) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)	Una serie de actividades continuas u operaciones que se desarrollan sobre una mercancía
Davenport (1994, p.134)	Conjunto estructurado de actividades diseñado para producir un output específico para un cliente concreto o mercado. Tiene un principio, un final, y unos inputs y outputs claramente definidos. Es, por lo tanto, una estructura para la acción, para saber cómo se hace el trabajo
(Rentzhog, 1996) en (Forsberg, Nilsson, y Antoni, 1999, p.541)	Actividad o conjunto de actividades relacionadas que transforman inputs en outputs para los clientes en un flujo repetitivo
Ittner y Larcker (1997, p.523)	Conjunto de actividades que, realizadas de forma conjunta, producen un resultado con valor para el cliente
Zairi (1997, p.64)	Es una manera de convertir inputs en outputs. Es la forma en la que todos los recursos de una organización se utilizan de forma oportuna para conseguir los objetivos
Garvin (1998) en (Kiraka y Manning, 2005, p.288)	Conjunto de tareas y actividades que juntas, y sólo juntas, transforman inputs en outputs

Salgueiro (1999, p.39)	Conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente
Llewellyn y Armistead (2000, p.225)	Serie de actividades interrelacionadas que cruzan las barreras funcionales y cuentan con inputs y outputs individualizados
Badía Giménez (2002, p.139)	Transformación de un conjunto de entradas en las salidas deseables
Carpinetti, Buosi, y Gerolamo (2003, p.548)	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas que utiliza recursos de la organización para ofrecer valor al cliente
Definición UNE-EN ISO 9000:2000 en (Rodríguez de Roa Gómez, Sendín Caballero, Medina Burrull, y Peñarroja i Jolonch, 2003, p.56)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
Aguilar-Savén (2004) en (Leu y Huang, 2011, p.410)	Conjunto de actividades con una estructura que describe su lógica y dependencia.
Sedín Caballero (2004, p.6)	Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo
Palmberg, (2009, p.204)	Secuencia horizontal de actividades que transforman un input (necesidad) en un output (resultado) para dar respuesta a las necesidades de un cliente o stakeholder

Figura 3 Definiciones del término “Proceso” – (Sánchez & Blanco. 2014)

Basados en la generalidad, se puede indicar que el concepto de proceso se define como la transformación de unos elementos de entrada o inputs (como materias primas, documentos, información, etc.) en unos elementos de salida u outputs (como producto terminado, producto en proceso, servicio, documentación, etc.) a los cuales se les ha agregado algún tipo de valor.

Para el caso colombiano, la Norma Técnica Colombiana (NTC - ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario), habla de que los procesos pueden definirse, medirse y mejorarse, además de que estos interactúan con un fin común el cual es el cumplimiento de los objetivos de la organización, es decir, que son de eje transversal a todas las áreas de la compañía, algunos pueden ser críticos y algunos otros tal vez no lo serán. “Los procesos tiene actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas” (ICONTEC, 2015, p. 11).

Según la misma norma, para que estos sean identificados como procesos se debe cumplir con un mínimo de requerimientos o requisitos:

Entradas y Salidas: Todo proceso debe tener una fuente de entrada, la cual puede ser una fuente de información, procesos anteriores, recursos,

productos en proceso, etc.; así como también algunas salidas o entregables, producto terminado, información, servicios, etc.

23

Secuencia e interactividad: Estos procesos deben ordenarse de una manera lógica y se debe evidenciar su relación, en gran cantidad de casos un proceso depende de otro u otros.

Criterios y métodos: Para el caso, los criterios determinan requisitos que se desean cumplir, y los métodos indican el cómo se van a cumplir los requisitos.

Recursos: Para cada proceso se deben asignar unos recursos con los cuales se realizará la actividad propuesta.

Responsabilidades: Será necesario también asignar un responsable del proceso, no es necesario que exista un solo responsable de todos los procesos.

Riesgo y Oportunidad: Evaluar los riesgos que acarrea la ejecución del proceso, así como también, las oportunidades que se pueden generar al realizarlo.

Evaluación: Consiste en comprobar si se cumple, o no, lo planeado con el proceso.

Mejora: Lo que se busca con este requisito es mejorar continuamente, optimizar tiempos y movimientos, reducir gastos y costos, etc.

5.2. ¿Qué es la gestión por procesos?

La metodología de gestión por procesos busca integrar en un sistema todos y cada uno de los procesos de la organización de una manera transversal en donde se le adicione paso a paso mayor valor al producto o servicio enfocándose en la calidad; todo esto basado el famoso ciclo Deming que nos habla del Planear – Hacer – Verificar y – Actuar (PHVA) (Deming, 1989);

Otra definición relevante es la otorgada por Bravo en su libro Gestión de Procesos: “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los

procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de²⁴ satisfacción de los clientes”. (Bravo C, 2008, p. 22).

5.3. ¿Por qué implementar la gestión por procesos?

En una organización se busca la implementación de la gestión por procesos cuando en esta no se están logrando los objetivos y no es fácil para sus directivos encontrar esas causas, con la gestión por procesos se identifican estas causas fundamentales ordenando los procesos como un flujo establecido el cual pueda ser evaluado en cada uno de los puntos críticos con el fin de obtener una mejora continua reduciendo la variabilidad innecesaria optimizando los tiempos y los movimientos en cada una de las actividades realizadas.

Algunos de los objetivos de esta implementación son la eliminación de actividades innecesarias y que no agregan valor al producto o servicio final, lo que nos permitirá asegurar que se cumplan con los requisitos solicitados, adicional a la exclusión de desperdicios de todo tipo mejorando el empleo de los recursos. Una vez implementada esta gestión por procesos será posible mejorar la efectividad de la operación coordinando esfuerzos parciales para lograr objetivos globales. (Tobón & Bolívar, 2008, p. 20-22; Jerez & Fernández, 2011).

5.4. Análisis y mejoramiento de Procesos

Sin duda, uno de los principales objetivos de la estandarización y optimización de los procesos en una organización es la mejora continua, y por ello será necesario establecer herramientas y/o métodos de análisis -basados en la documentación de cada uno de los procesos- capaces de construir diagramas de flujo, mapas de procesos, o algún otro instrumento que nos permitan optimizar tiempos y movimientos e identificar aquellas actividades que no generan valor al producto o servicio final. (Aguirre & Córdoba, 2008)

De acuerdo con las premisas descritas por (Schein, 1999) la consultoría de procesos permite identificar, comprender y ejecutar acciones preventivas o correctivas en las actividades estudiadas de la organización con el fin de optimizar el proceder en cada una de ellas, enfocándose siempre en las propias expectativas de la gerencia.

Lo que se pretende con la consultoría de procesos finalmente es involucrar a todos los interesados en la identificación de las fallas, en la determinación de las causas y en la proposición de ideas que permitan tanto el mejoramiento continuo como el aumento en el dominio y la pertenencia de los colaboradores.

5.6. Diagramación de Procesos

La diagramación es un instrumento gráfico que permite dar una visión diferente a cada uno de los procesos de un sistema e identificar en forma global todas las actividades que se desarrollan e interactúan entre sí, con la finalidad de identificar causas de posibles fallos y oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Esta visión global del proceso, representada de manera gráfica “permite observar la realidad tal cual es: integral, continua y orgánica”. (Valdés, 2002, p. 1).

Metodología

El presente trabajo se desarrolla de forma totalmente cualitativa, debido a que no existían procesos previos y, para cumplir con los estándares, la información fue tomada a través del método de indagación, en donde se detalla la actualidad de las diferentes actividades de la gestión administrativa de Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., para un posterior análisis de estas (no experimental) con la intención de proponer la estandarización de los procesos de mayor impacto e ineficiencia de la operación.

Inicialmente se realiza la fase de investigación en donde se hace la respectiva revisión bibliografía con análisis de contenido en donde se conocen y amplían conceptos con el fin de usarlos como base a la hora de iniciar la estrategia y método de investigación.

La segunda fase, se inicia con un diagnostico descriptivo el en cual se analizan una serie de elementos los cuales nos permiten definir aquellos procesos de mayor impacto en la organización y que a nuestro juicio deben ser estructurados con el fin de optimizar los tiempos y recursos de la operación; lo que se busca es identificar como se trabaja actualmente en Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. y, adicional a esto se desarrolla la propuesta a presentar como posible solución.

Ya en la tercera fase, identificado(s) aquel(los) proceso(s) de mayor impacto en la operación de Ronda Virtual Inmobiliaria, se analizan a profundidad los procesos y actividades inmersos en este(os) de acuerdo con la investigación realizada en la fase uno y se determina el método o técnica más apropiado de optimizar los recursos de la compañía en particular y/o la implementación de la gestión por procesos.

Por último, en la fase final, se desarrolla y documenta la propuesta o propuestas de mapas²⁷ de procesos que podrían ser implementados en Ronda Virtual Inmobiliaria con sus correspondientes riesgos y oportunidades que puedan surgir.

Resultados Y Análisis De Resultados

7.1. Mapa de Procesos de Ronda Virtual Inmobiliaria

Como se mencionó en la Formulación y en el Marco Contextual del presente trabajo, la gerencia de la compañía Ronda Virtual Inmobiliaria no tiene un mapa de procesos estructurado oficialmente, por lo que, a través del método de indagación, se reunió al 100% de los empleados y se les solicitó que elaboraran un listado con las actividades que desempeñan o han desempeñado en algún momento en la compañía, el conglomerado de las actividades fue el siguiente:

- Recolección de datos – Trabajo de campo
- Telemercadeo
- Visita para captar inmuebles nuevos (venta y arriendo)
- Toma de material multimedia de los predios
- Colocar avisos ventaneros y en carteleras de zonas comunes
- Editar material multimedia
- Subir inmuebles a los diferentes portales virtuales
- Depurar llamadas entrantes de clientes interesados
- Registro de clientes que se contactaron en libro común
- Exhibir inmuebles a clientes potenciales
- Recolección de documentos para estudio de aseguradora
- Elaboración de Contratos de Arrendamiento
- Elaboración de Contratos de Promesa de Compraventa
- Realización de inventario de entrega de inmueble
- Entrega de inmueble

- Elaboración Recibos de Caja atrasados
- Elaboración Comprobantes de Egreso atrasados
- Atender problemas de los inmuebles arrendados

29

Luego de condensar el listado de actividades mencionadas, se solicitó a la gerencia que con sus directivos clasificaran la información en los diferentes procesos de la compañía, el resultado de dicha solicitud fue sorprendente, algunos de los procesos de la empresa habían sido básicamente omitidos por los trabajadores.

Para ello, antes de la clasificación, se volvió a reunir a todo el personal preguntándole el por qué habían omitido actividades que en su momento se les había mencionado que debían desarrollar. La respuesta común fue que habían estado tan centrados en el día a día y en atender las eventualidades que se iban presentado, que habían descuidado muchas cosas de su cargo. En conclusión, el desorden de funciones es tan alto, que muchos olvidan las responsabilidades de su propio contrato.

Así pues, y ante la necesidad de ver la totalidad de procesos que debe tener la compañía claros, la gerencia se volvió a reunir con los directores a complementar las actividades descritas por el resto de los trabajadores. Se lograron identificar macroprocesos que, a su vez, tenían inmersos varios procesos a su cargo, el resultado se puede observar a continuación:

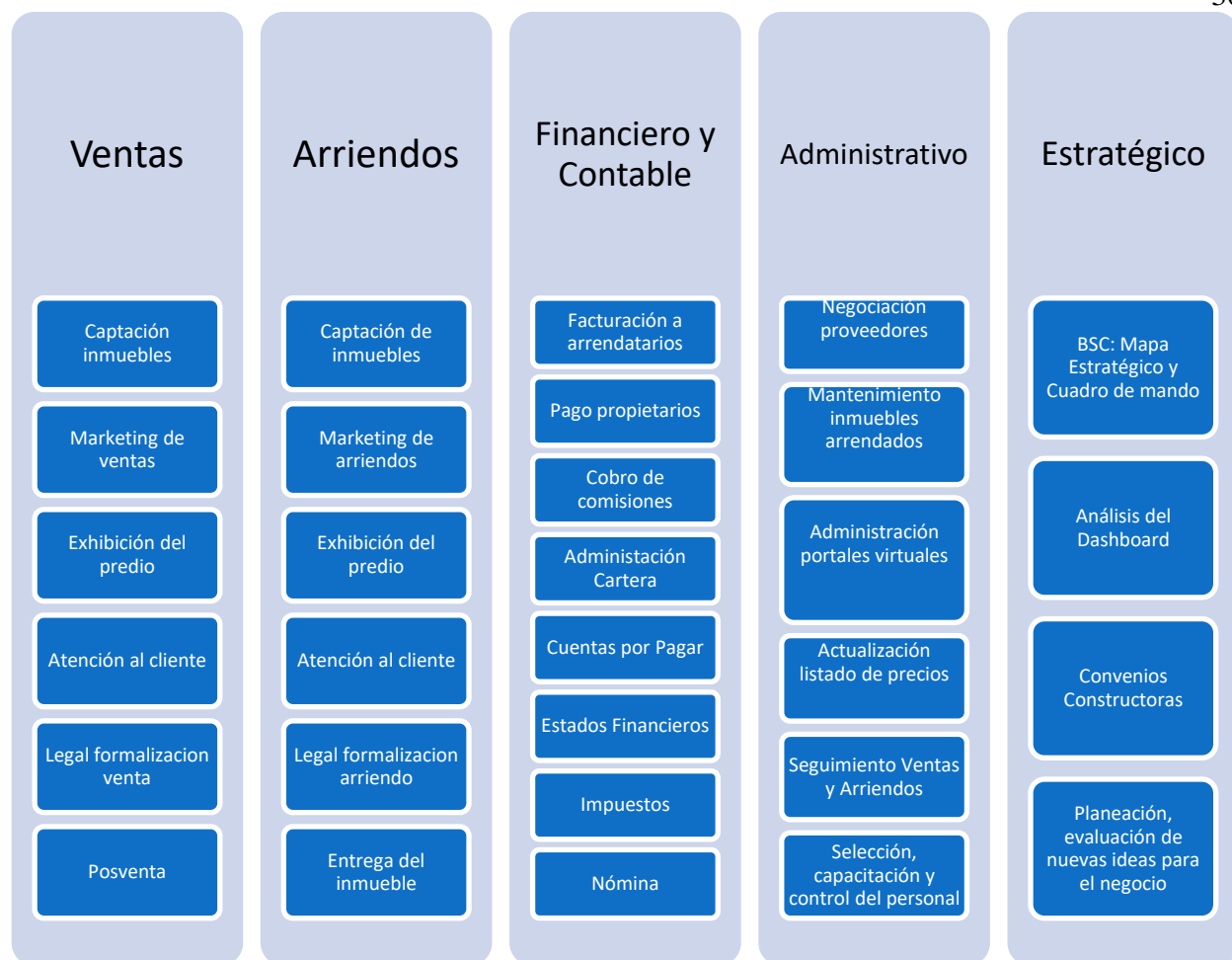


Figura 4 Macroprocesos Ronda Virtual Inmobiliaria. Fuente: Elaboración Propia.

Una vez identificados todos los procesos de la compañía gracias a la Gerencia y a los directores, se realizó un cruce de información de dichos procesos con las actividades que los demás trabajadores habían descrito en su diario vivir, de esta manera se sabría en cuáles procesos se trabajaba más y cuáles en definitiva no están dentro de las prioridades del día a día de Ronda Virtual Inmobiliaria.

La concentración de las actividades que los trabajadores identificaron está, en su mayoría, en los macroprocesos de Ventas y Arriendos, por lo cual se debe establecer el proceso crítico que está fallando para lograr encausar esos esfuerzos del talento humano dentro del resultado final esperado por todos: concretar las negociaciones.

La situación del desarrollo histórico de las ventas en la compañía ha dejado una iliquidez que periodo a periodo limita más a la empresa, luego de seis meses sin lograr

tener una sola comisión de ventas, la gerencia presta atención al macroproceso de³¹ arriendos, en el cual, según los trabajadores, es otro en el que enfocan sus actividades y que, si bien no deja comisiones tan interesantes como las ventas, logra oxigenar mensualmente el flujo de efectivo de la compañía.

Ahora bien, para tener un verdadero mapa de procesos, a través de lo observado en Ronda Virtual Inmobiliaria, se clasificaron los procesos en tres categorías: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo. (Pardo, 2012).

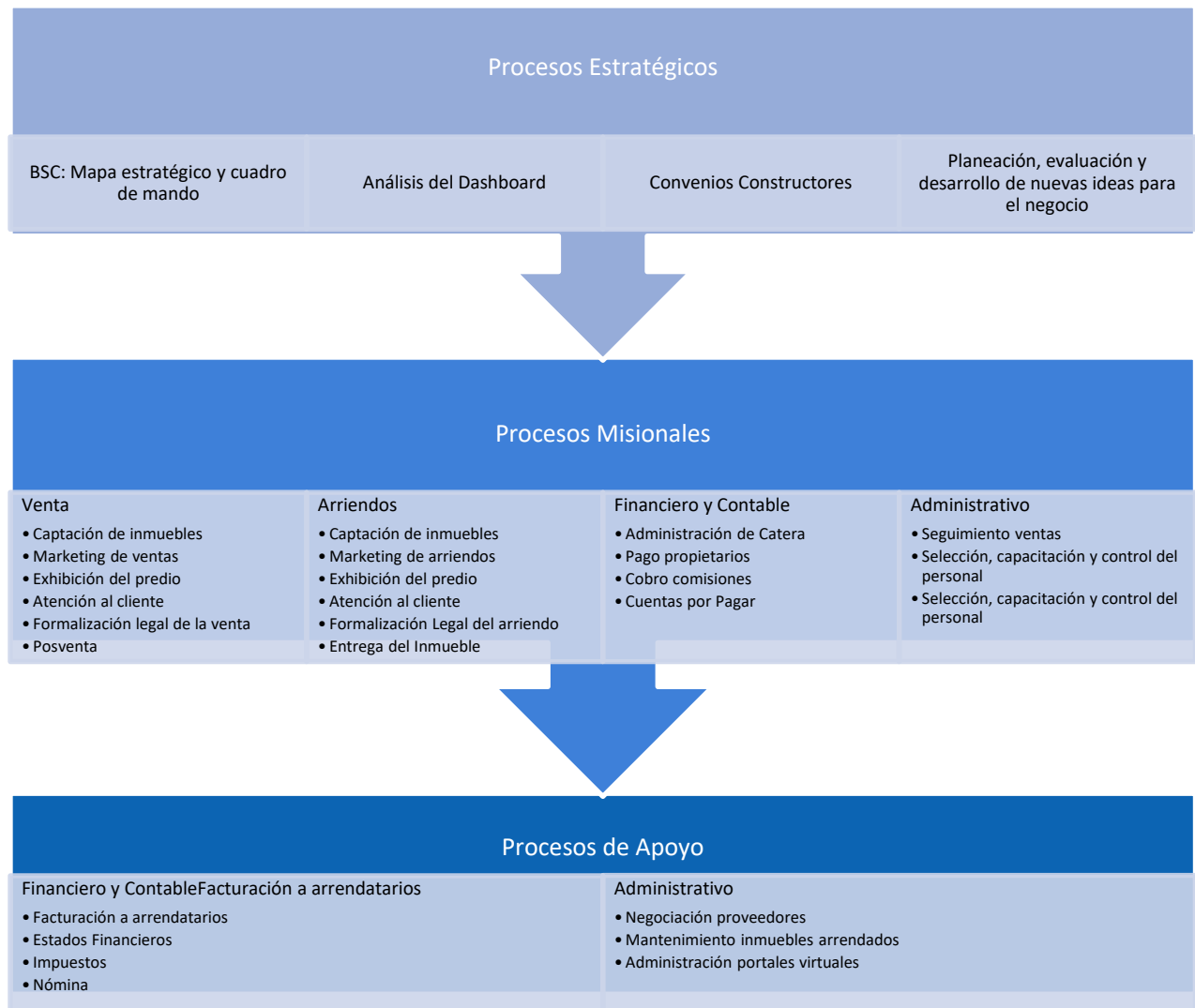


Figura 5 Mapa de Procesos Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. Fuente: Elaboración Propia.

Resaltando que los procesos misionales u operativos son aquellos procesos efectuados por la organización que permiten cumplir con su objeto social o su razón de ser y se identifican desde el momento que se contacta con el cliente hasta la entrega del bien o servicio ofrecido y hasta el servicio posventa (Pardo, 2012), se evaluó el desempeño de estos procesos para la compañía a través de indicadores de gestión y, de esta manera, poder determinar los dos procesos que mayor impacto negativo pueden estar teniendo en los resultados de la empresa.

7.2.1. Proceso Misional: Ventas

- a) Participación Ventas en el Portafolio Total de Ronda: Indicador que mide la oferta de ventas respecto a la oferta comercial general de la inmobiliaria

$$Partici. Ventas Portafolio Ronda = \frac{Inmuebles inscritos a la venta}{Total inmueb. a venta + Total inmueb. arriendo} \times 100$$

$$A 2016 - I = \frac{75}{75 + 3} \times 100 = 96.15\%$$

$$A 2017 - I = \frac{60}{60 + 8} \times 100 = 88.23\%$$

$$A 2018 - I = \frac{52}{52 + 12} \times 100 = 81.25\%$$

- b) Gestión de Administración Inmuebles a la Venta: Indicador que mide en términos porcentuales la eficiencia en la administración de los inmuebles inscritos a la venta a través de la actualización de inmuebles realizada en la base de datos común para entregar a todos los vendedores o personas que pueden tener primer contacto con los clientes interesados.

$$Adm. Inmuebles Venta = \frac{Inmuebles a la venta en la base de datos}{Total inmuebles a la venta} \times 100$$

$$A_{2016} - I = \frac{50}{75} \times 100 = 66.66\%$$

$$A_{2017} - I = \frac{35}{60} \times 100 = 58.33\%$$

$$A_{2018} - I = \frac{29}{52} \times 100 = 55.76\%$$

- c) **Preparación Preventa para Formalización Legal en caso de Venta:** Indicador que mide en términos porcentuales la gestión de recolección documentos principales que deben presentarse con cada inmueble inscrito para la venta (Certificado de tradición y Libertad, Pago recibo predial último año, Fotocopia de la cédula de ciudadanía del propietario, linderos de la escritura pública), permite medir qué tan efectivo es el seguimiento de cada predio preventa y qué tan preparados estamos para formalizar ante notaria en el corto tiempo un Contrato de Promesa de Compraventa.

$$\text{Preparación preventa y formalización leg.} = \frac{T. \text{Cert Trad} + T. \text{prediales} + T. \text{Fot C.C.} + T. \text{Escri}}{4 \times \text{Total inmuebles a la venta}} \times 100$$

$$A_{2016} - I = \frac{20 + 12 + 10 + 4}{4 \times 75} \times 100 = 15.33\%$$

$$A_{2017} - I = \frac{30 + 2 + 8 + 1}{4 \times 60} \times 100 = 17.08\%$$

$$A_{2018} - I = \frac{16 + 0 + 10 + 0}{4 \times 52} \times 100 = 12.50\%$$

- d) **Participación Virtual Ventas:** Indicador porcentual que mide la participación de los inmuebles inscritos a la venta ante los principales portales virtuales que se entrelazan con otros de menor posicionamiento en el mercado, a saber: FincaRaiz.com.co, MetroCuadrado.com y RondaVirtual.com

$$\text{Part. Virtual} = \frac{\text{Total FincaRaiz} + \text{Total MetroCuadrado} + \text{Total RondaV.}}{3 \times \text{Total inmuebles a la venta}} \times 100$$

$$A_{2016} - I = \frac{0 + 50 + 75}{3 \times 75} \times 100 = 55.55\%$$

$$A_{2017} - I = \frac{45 + 40 + 60}{3 \times 60} \times 100 = 80.55\%$$

$$A_{2018} - I = \frac{40 + 40 + 52}{3 \times 52} \times 100 = 84.61\%$$

- e) **Gestión De Administración Datos Propietarios Venta:** Indicador que mide en términos porcentuales la eficiencia en la administración de los datos de los propietarios que tienen inmuebles inscritos para la venta a través de la actualización de Datos Propietarios realizada en la base de datos dinámica Excel.

$$Adm. Datos Propietarios Venta = \frac{Propietarios en la base de datos}{Total propietarios de inmuebles a la venta} \times 100$$

$$A_{2016} - I = \frac{35}{75} \times 100 = 46.66\%$$

$$A_{2017} - I = \frac{20}{60} \times 100 = 33.33\%$$

$$A_{2018} - I = \frac{14}{52} \times 100 = 26.92\%$$

7.2.2. Proceso Misional: Arriendos

- a) **Participación Arriendos en el Portafolio Total de Ronda:** Indicador que mide la oferta de arriendos respecto a la oferta comercial general de la inmobiliaria

$$Partici. Arriendos Oferta Ronda = \frac{Inmuebles disponibles arriendo}{Total inmueb. a venta + Total inmueb. arriendo} \times 100$$

$$A_{2016} - I = \frac{3}{75 + 3} \times 100 = 3.84\%$$

$$A_{2017} - I = \frac{8}{60 + 8} \times 100 = 11.76\%$$

$$A_{2018} - I = \frac{12}{52 + 12} \times 100 = 18.75\%$$

- b) **Gestión de Administración Inmuebles en Arriendo:** Indicador que mide en términos porcentuales la eficiencia en la administración de los inmuebles inscritos para arriendo a través de la actualización de inmuebles realizada en la base de datos común para entregar a todos los vendedores o personas que pueden tener primer contacto con los clientes interesados

$$\text{Adm. Inmuebles arriendo} = \frac{\text{Inmuebles para arriendo en la base de datos}}{\text{Total inmuebles en arriendo}} \times 100$$

$$A\ 2016 - I = \frac{0}{3} \times 100 = 0.00\%$$

$$A\ 2017 - I = \frac{4}{8} \times 100 = 50.00\%$$

$$A\ 2018 - I = \frac{7}{12} \times 100 = 58.33\%$$

- c) **Gestión Administración Datos Propietarios Arriendo:** Indicador que mide en términos porcentuales la eficiencia en la administración de los datos de los propietarios que tienen inmuebles arrendados a través de la actualización de Datos Propietarios realizada en la base de datos dinámica Excel.

$$\text{Adm. Datos Propietarios Arriendo} = \frac{\text{Propietarios en la base de datos de arriendos}}{\text{Total propietarios de inmuebles arrendados}} \times 100$$

$$A\ 2016 - I = \frac{5}{15} \times 100 = 33.33\%$$

$$A\ 2017 - I = \frac{11}{26} \times 100 = 42.30\%$$

$$A\ 2018 - I = \frac{23}{48} \times 100 = 47.90\%$$

- d) **Participación Inmuebles Asegurados:** Indicador porcentual que mide la participación de los inmuebles arrendados a través de contrato de mandato por Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. y que están asegurados en caso de incumplimiento de canon de arrendamiento y de daños y faltantes.

$$Partic. Inmuebles Asegurados = \frac{Total\ inmuebles\ de\ arriendo\ asegurados}{Total\ de\ inmuebles\ arrendados} \times 100$$

$$A\ 2016 - I = \frac{6}{15} \times 100 = 40.00\%$$

$$A\ 2017 - I = \frac{20}{26} \times 100 = 76.92\%$$

$$A\ 2018 - I = \frac{46}{48} \times 100 = 95.83\%$$

7.2.3. Proceso Misional: Financiero y Contable

- a) Administración Cartera: Indicador porcentual mensual que mide el nivel de clientes arrendatarios que no han cancelado puntualmente su canon de arrendamiento.

$$Adm. Cartera = \frac{Valor\ de\ cánones\ sin\ recolectar\ del\ mes}{\sum\ cánones\ de\ arrendamientos\ activos} \times 100$$

No existen datos mensuales para poder revisar la evolución del indicador.

7.2.4. Proceso Misional: Administrativo

- a) Seguimiento Ventas en Curso: Indicador que muestra el grado evolución de cada proceso de ventas que ha iniciado y aún no se ha concretado para generar comisión.

$$Seg. Ventas en Curso = \frac{Nivel\ de\ la\ Negociación}{6}$$

Donde el Nivel de la Negociación se podrá medir según el momento del negocio donde se encuentre cada opción así:

- Nivel 1: Oferta de precio a pagar por el comprador
- Nivel 2: Acuerdo de las partes en el precio
- Nivel 3: Acuerdo en esquema de pagos
- Nivel 4: Separación y Compromiso de Compraventa
- Nivel 5: Firma de Contrato de Promesa de Compraventa
- Nivel 6: Escrituración y entrega del predio

INDICADORES GESTIÓN VENTAS	2016 - I	2017 - I	2018 - I
Participación Ventas en Portafolio Total de Ronda	96,15%	88,23%	81,25%
Administración Inmuebles Venta	66,66%	58,33%	55,76%
Preparación Preventa y Formalización Legal	15,33%	17,08%	12,50%
Participación Virtual Ventas	55,55%	80,55%	84,61%
Administración Datos Propietarios	46,66%	33,33%	26,92%

Tabla 1 Indicadores del proceso misional de ventas de Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia.

En general, para el proceso misional de ventas, se puede percibir un decrecimiento en la participación de la oferta de inmuebles para la venta en el portafolio total de la compañía, lo cual confirma que, aunque se están dedicando muchos esfuerzos a actividades de este rubro, el mismo ha comenzado a compartir protagonismo con la oferta de inmuebles para arriendo.

Cabe resaltar el indicador de participación virtual, porque no sólo éste representa a la esencia de la compañía, junto a su visión, donde se busca tener un mayor posicionamiento en la web. Lo que desencadena inmediatamente en un mayor desgaste operativo en recibir más llamadas, depurarlas, tiempo para exhibir el inmueble y demás procesos, lo importante aquí es determinar el por qué si se incrementa el número de interesados no se están logrando concretar ventas. La respuesta podría vislumbrarse en la administración en base de datos común (tanto de inmuebles como de propietarios) y la recolección de documentos legales, ya que dicha administración es cada vez más pobre con el paso de los años, factor que puede ser de mayor riesgo para la empresa, debido a que no hay actualización real de disponibilidad, se pueden caer en errores de promocionar y encausar recursos a la venta de inmuebles con limitaciones de dominio o que, tal vez, ya no estén disponibles en el mercado.

INDICADORES GESTIÓN PROC. MISIONAL ARRIENDOS	2016 - I	2017 - I	2018 - I
Participación Ventas en Portafolio Total de Ronda	3,84%	11,76%	18,75%
Administración Inmuebles Arriendo	0,00%	50,00%	58,33%
Administración Datos Propietarios Arriendo	33,33%	42,30%	47,90%
Participación Inmuebles Asegurados	40,00%	76,92%	95,83%

38

Tabla 2 Indicadores del proceso misional de arriendos de Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia

Tal como se mencionó anteriormente, la gestión de procesos misionales en arriendos ha venido fortaleciéndose, el desarrollo no sólo se refleja en temas de participación respecto al total del portafolio, sino que se ha tratado de un crecimiento integral en la compañía; elementos cruciales como tener asegurados todos los inmuebles con afianzadora se traducen en una disminución de riesgos para la compañía. Todavía se podrían alcanzar metas más ambiciosas en cuanto a la administración de los inmuebles arrendados y el manejo de datos de los propietarios, lo cual podría servir de apoyo a otros procesos, pero por ahora, teniendo en cuenta el panorama de cambios de gerencia presentados, no se vio afectado en forma negativa como pudo ocurrir.

Ahora bien, si la Administración de los inmuebles es una de las fuentes de ingresos protagonistas de la empresa y los empleados están dedicando muchas de sus actividades diarias a ella, se debe revisar más a profundidad procesos relacionados que podrían repercutir en la iliquidez presentada.

Es por lo que se determina como un proceso crítico el de recuperación de cartera en Arriendos, éste ha sido tan descuidado en el día a día de Ronda Virtual Inmobiliaria que ni siquiera un empleado relacionó las actividades de este proceso. Situación que deja a la gerencia sin información oportuna para tomar decisiones, incluso tampoco se puede generar un comparativo anual por falta de cifras. Adicionalmente, como se ha incrementado la participación de los arriendos en la empresa, el escenario de cánones administrados mensualmente, que en 2016 representaban veintitrés millones de pesos (COP 23'000.000), en dos años y medio han tenido un

incremento del 95%, pasando a administrar mensualmente cánones de cuarenta y cinco millones³⁹ de pesos (COP 45'000.000) desde Julio de 2018. Dicho crecimiento ha sobrepasado la capacidad. Incluso la empresa podría estar presentando una iliquidez más marcada por esto, pues terminaría asumiendo los incumplimientos de los arrendatarios y prestando dineros en los que no tiene ningún tipo de seguimiento.

Se establece así a la iliquidez de la compañía como el componente primordial para identificar los procesos misionales críticos, ya que la generación de ingresos es uno de los objetivos clave de Ronda Virtual Inmobiliaria. Por lo tanto, más allá de los procesos relacionados con ventas, es relevante prestar atención al proceso administrativo de seguimiento de ventas, debido que, si falta concretar las negociaciones, este proceso podría ayudar a hacerlas realidad.

7.4. Propuesta de Estandarización de Procesos

De acuerdo con el análisis de indicadores de los procesos misionales realizado a partir del mapa de procesos generado a través de metodología de indagación, se ha identificado que los dos procesos críticos de mayor impacto en las problemáticas actuales de Ronda Virtual Inmobiliaria son: Administración de Cartera, del macroproceso financiero y contable; y, Atención al Cliente del macroproceso administrativo.

El perfil cliente para los arriendos está definido bajo políticas acordadas con la entidad aseguradora, quienes exigen unos requisitos según el monto del canon de arrendamiento así:

CANON DE ARRENDAMIENTO	Hasta \$1.000.000	De \$1.250.001 a \$4.000.000	De \$4.000.000 en adelante
ARRENDATARIO	Debe demostrar ingresos por el doble del canon de arrendamiento		
DEUDOR SOLIDARIO	<p>Opción 1: <u>Un deudor</u> con ingresos por el doble del canon y acredite finca raíz.</p> <p>Opción 2: <u>Dos deudores</u> con ingresos por el doble del canon de arrendamiento</p>	<u>Dos deudores</u> : los dos deben demostrar ingresos por el doble de canon. Uno de los dos debe acreditar finca raíz.	<u>Dos deudores</u> : los dos deben demostrar ingresos por el doble de canon. Los dos deben acreditar finca raíz.

Tabla 3 Requisitos generales para clientes según canon de arrendamiento en Ronda Virtual Inmobiliaria. Elaboración Propia

Adicionalmente, para realizar la consulta del prospecto de cliente en las centrales de riesgo, éste debe adjuntar un formulario de autorización con huella dactilar, anexando los siguientes documentos de él y su(s) correspondiente(s) codeudor(es), clasificados de acuerdo con su actividad principal:

INDEPENDIENTE	EMPLEADO	PENSIONADO
<ul style="list-style-type: none"> - Extractos bancarios (últimos 3 meses). - Declaración de renta (últimos 2 años). - Estados financieros (último año). - Fotocopia documento de identidad ampliado 150% primera copia de la original. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extractos bancarios (últimos 3 meses). - Certificación laboral. - Comprobante de pago de nómina. - Fotocopia documento de identidad ampliado 150% primera copia de la original. - Planilla de aportes a Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extractos bancarios (últimos 3 meses). - Comprobante de pago. - Fotocopia documento de identidad ampliado 150% primera copia de la original. - Talonarios.

Tabla 4 Documentación requerida para inquilinos y deudores solidarios. Elaboración Propia

El perfil de cliente para prospectos de comprador está definido según el inmueble en el que esté interesado, pero en esta ocasión, quien define la capacidad de compra es la entidad financiera con la que desee su crédito hipotecario y/o el monto en efectivo que tenga para la negociación. Diferente a esto, adicional a la indagación, no existe un filtro previo. Cabe resaltar que, los perfiles que llaman pueden llegar a ser muy variados, gracias a la variedad de precios de las propiedades

que se manejan a la venta la inmobiliaria, donde existen predios desde noventa millones de⁴¹ pesos (COP 90.000.000) hasta cuatro mil quinientos millones de pesos (COP 4.500.000.000). Para la construcción de esta base de datos, se sugiere incluir los siguientes campos:

INFOMACIÓN PERSONAL
Nombre
Identificación
Dirección
Número celular
ATRIBUTOS DEL INMUEBLE
Localización
Área
Número de habitaciones
Número de baños
Número de parqueaderos
FACTORES ECONÓMICOS
Presupuesto
Formas de pago
SEGUIMIENTO AL CLIENTE
Programación de visita al inmueble
Programación de llamada de seguimiento
Negociación Propietario-Cliente
LEGALIZACIÓN DEL NEGOCIO
Firma de acuerdo comercial
Solicitud de crédito
Solicitud elaboración de promesa de compraventa
Firma de escrituración

Tabla 5 Campos sugeridos para la elaboración del CRM. Elaboración Propia

Partiendo de las bases mencionadas, se realiza una propuesta para cada proceso misional crítico.

7.4.1. Propuesta de Estandarización del Proceso Administración de Cartera

Para la estandarización de este proceso se concluye que la mayor deficiencia presentada es la poca trazabilidad que se tiene de los reportes de ingresos a la cuenta bancaria de la compañía y

su identificación y aplicación a cada uno de los arrendatarios, apoyados en esto más la correcta⁴²

administración de la base de datos de arrendatarios se define el flujo del proceso:

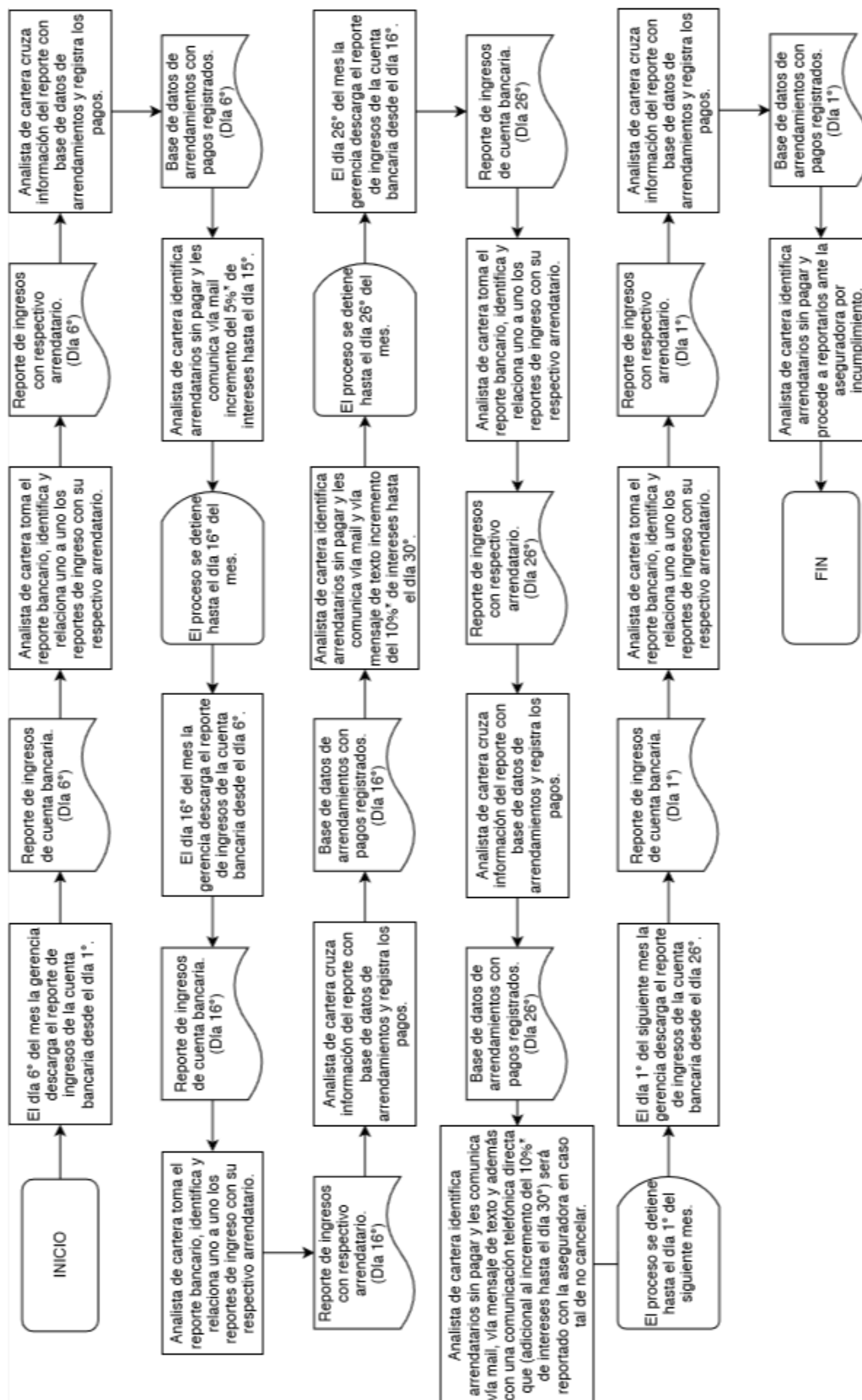


Figura 6 Propuesta de Estandarización del Proceso Administración de Cartera. Elaboración Propia.

a)

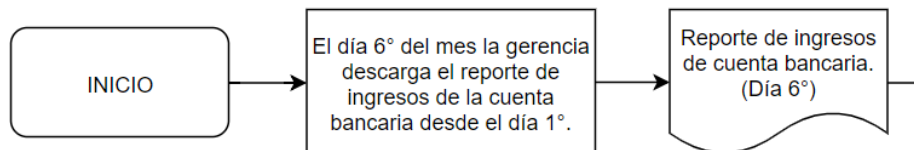


Figura 7 Paso 1 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

El inicio del proceso será el día 6° del mes, este día preferiblemente en horas de la mañana, la gerencia se encargará de descargar el reporte de ingresos a la cuenta bancaria de Ronda Virtual Inmobiliaria desde el día 1° del mes, actividad que generará este reporte como su entregable.

b)

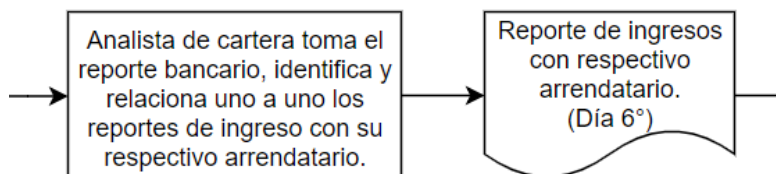


Figura 8 Paso 2 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

El analista de cartera, responsable del proceso, toma el reporte de ingresos generado por la gerencia, identifica cada uno de los pagos relacionados y agrega el nombre del arrendatario que ha generado el pago produciendo así un nuevo reporte de ingresos con arrendatarios.

c)

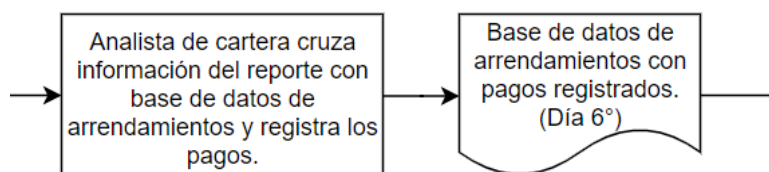


Figura 9 Paso 3 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Una vez generado el reporte de ingresos con su respectivo arrendatario, el analista de cartera cruza esta información con la base de datos de arrendatarios de Ronda Virtual Inmobiliaria y ésta es alimentada con cada uno de los pagos, el documento salida de esta actividad será, entonces, la base de datos de arrendatarios con los pagos registrados.

d)

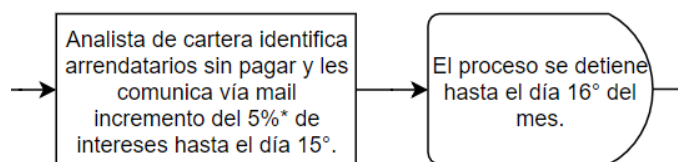


Figura 10 Paso 4 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Tan pronto como el analista registra los pagos en la base de datos de arrendatarios, procede a identificar los clientes que no han efectuado su pago e inmediatamente les comunica vía correo electrónico que debido a su no pago, su canon de arrendamiento tiene un aumento por intereses del 5% para pagar hasta el día 15, terminado el envío de correos electrónicos el proceso se detiene hasta el día 16° del mes.

e)

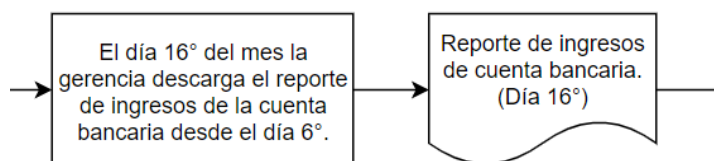


Figura 11 Paso 5 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

El proceso se reanuda el día 16°, nuevamente la gerencia genera el reporte de ingresos a la cuenta bancaria de la compañía desde el día 6°.

f)

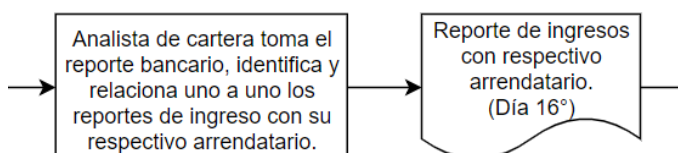


Figura 12 Paso 6 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

De nuevo el analista toma el reporte generado por gerencia, identifica a los arrendatarios que hicieron su pago y los relaciona en lo que al final de la actividad será una actualización al reporte.

g)

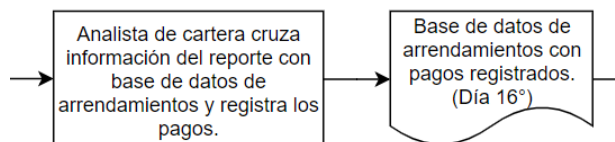


Figura 13 Paso 7 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Ahora, el analista cruza este reporte con la base de datos de arrendatarios con el fin de registrar los pagos identificados dando una nueva actualización a dicha base.

h)

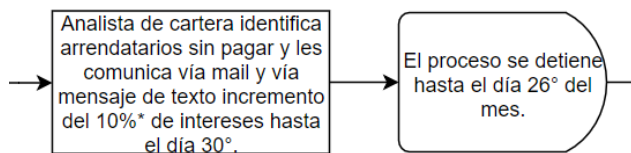


Figura 14 Paso 8 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Finalizada la actualización de la base de datos de arrendatarios, el analista identifica a quienes aún no han realizado su pago y ahora les comunica tanto vía mail como vía mensaje de texto que el aumento a su canon de arrendamiento por concepto de intereses es del 10% para pagar antes de terminado el mes; una vez terminada esta comunicación el proceso se detiene hasta el día 26°.

i)

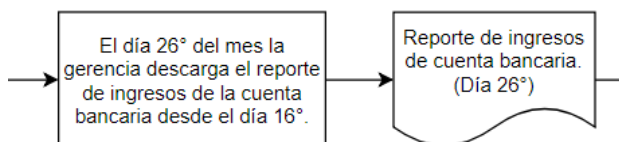


Figura 15 Paso 9 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

El día 26° del mes, la gerencia descarga un nuevo reporte de ingresos a la cuenta bancaria desde el día 16.

j)

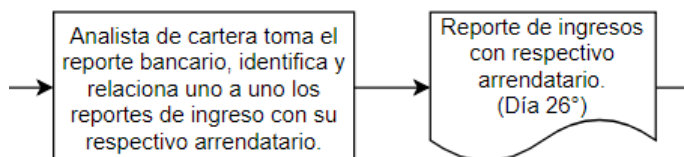


Figura 16 Paso 10 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Una vez más, el analista toma el reporte de ingresos a la cuenta bancaria, identifica y relaciona a los arrendatarios que han realizado sus respectivos pagos.

k)

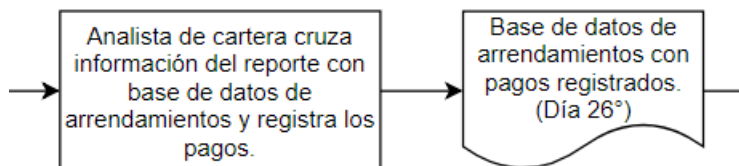


Figura 17 Paso 11 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

La información del reporte de ingresos es cruzada por el analista con la información de la base de datos de arrendatarios y se registran los pagos hasta la fecha.

l)

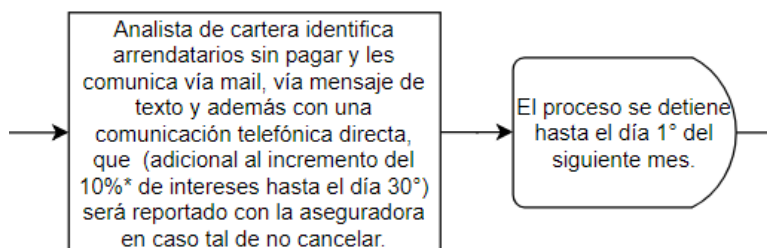


Figura 18 Paso 12 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

A la vez que se registran los pagos en la base de datos de arrendatarios se identifican los clientes que aún no cancelan su obligación, el analista se comunica con cada uno de ellos en tres vías diferentes, con un correo electrónico, un mensaje de texto y adicionalmente realiza una llamada telefónica informando que adicional al 10% de intereses ya conocido, de no cancelar su canon de arrendamiento será reportado ante la aseguradora por incumplimiento.

Cuando sean comunicados todos los arrendatarios en mora, el proceso se detiene nuevamente hasta el inicio de un nuevo mes.

m)

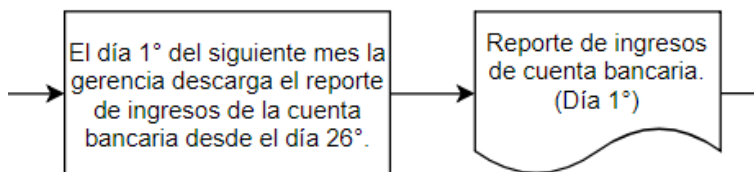


Figura 19 Paso 13 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Iniciado un nuevo mes, la gerencia genera un nuevo reporte de ingresos a la cuenta bancaria de los últimos días del mes anterior.

n)

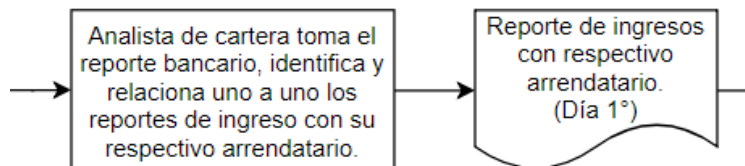


Figura 20 Paso 14 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

De nuevo, el analista de cartera identifica y relaciona a los arrendatarios que realizaron sus pagos en el reporte entregado por la gerencia.

o)

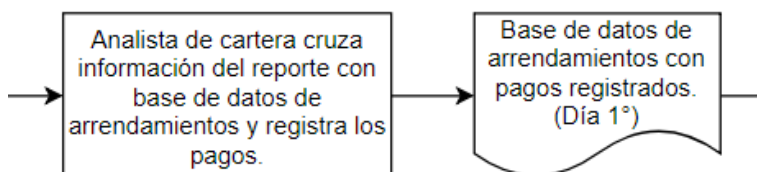


Figura 21 Paso 15 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Luego, se cruza la información del reporte de ingresos con la base de datos de arrendamientos y se registran en esta última los clientes que finalmente realizaron en pago de sus cánones de arrendamiento.

p)

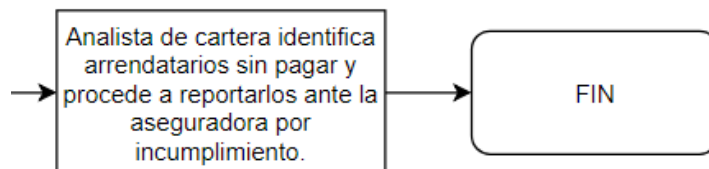


Figura 22 Paso 16 Propuesta de proceso administración de cartera. Elaboración Propia.

Para terminar con el proceso, el analista identifica a los arrendatarios que no realizaron su pago en el mes corriente y lleva a cabo el respectivo reporte de cada uno de ellos ante la aseguradora por su omisión de pago.

Ultimando la presentación de propuesta para el proceso misional crítico de Administración de Cartera, se recomienda este modelo ya que: se establecen tiempos exactos de revisión y se especifican las actividades que debe realizar el analista encargado, identificando arrendatarios al día y arrendatarios en mora (a quienes se les incrementa su canon de arrendamiento en un 5%* o 10%* de acuerdo al lapso que ha transcurrido sin pagar, dinero que será destinado a una reserva que

servirá como contingente para pago a propietarios y, así, evitar tomar dineros del capital de⁴⁹ trabajo de la compañía cuando se evidencian retrasos en los pagos de arrendatarios); adicional a esto, se incluye la respectiva notificación al arrendatario del incremento en su canon o de su posible reporte como moroso sumado a reportes negativos ante la aseguradora de clientes sin pago después de 30 días.

Para el correcto funcionamiento de este proceso será necesario que la gerencia sea muy responsable con la entrega de los respectivos reportes de ingresos, así como también que el analista se dedique 100% a el proceso hasta finalizarlo con las notificaciones o reportes a que allá lugar.

7.4.2. Propuesta de Estandarización del Proceso Atención al Cliente del Macroproceso Ventas

En este caso se pudo identificar que las mayores deficiencias se dan a la hora de concretar las ventas, ya que el equipo, enfrascado en las actividades del día a día de la operación, no realiza el seguimiento adecuado a los clientes potenciales que llegan a Ronda Virtual Inmobiliaria, por lo anterior se recomienda iniciar la construcción de una base de datos de clientes potenciales en la cual se identifiquen las actividades que se han realizado con cada uno de ellos así como su ubicación dentro del proceso y de una manera oportuna poder brindar el seguimiento y asesoramiento necesario.

Una vez iniciada esta base de datos se puede continuar a implementar el proceso:

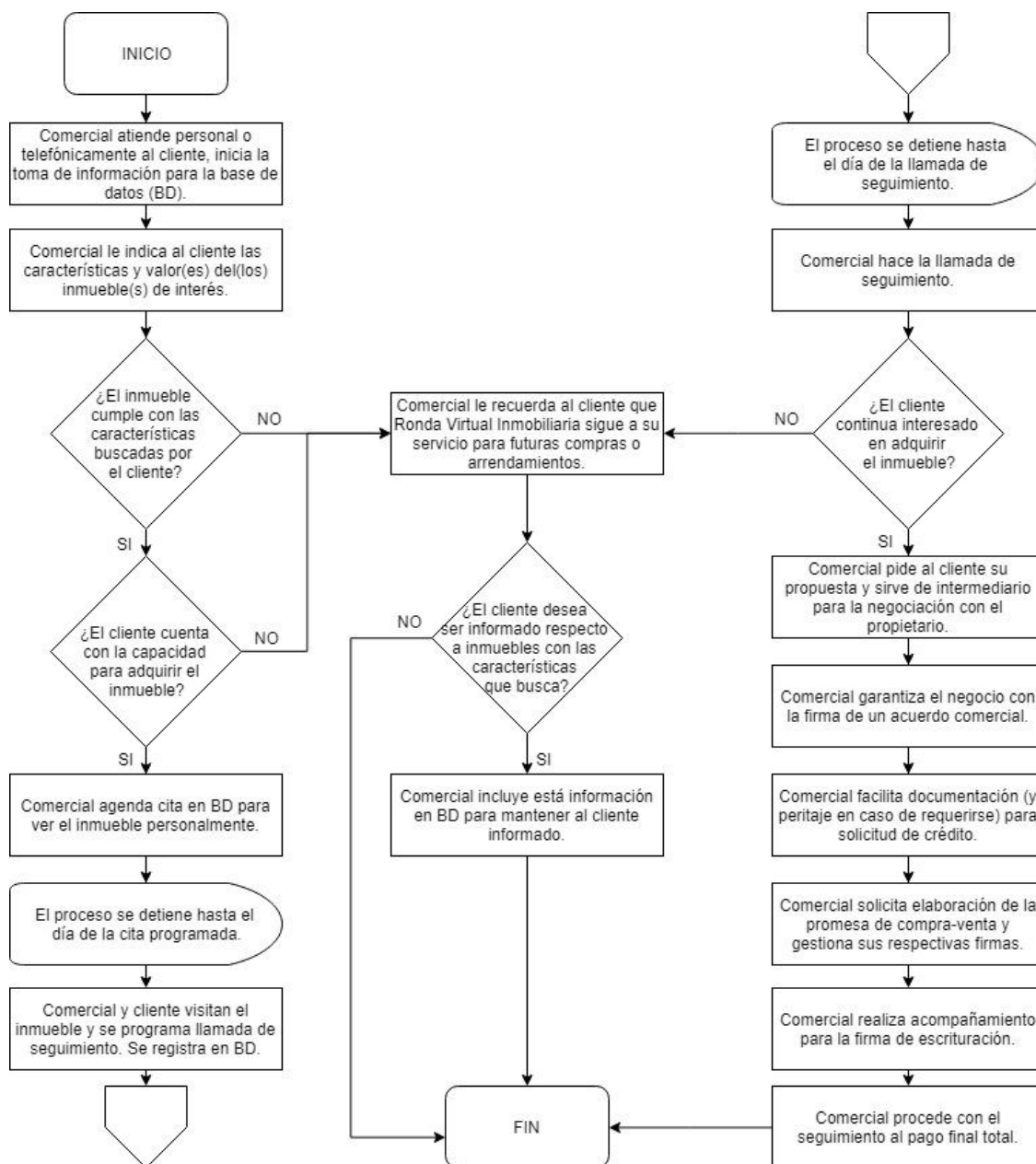


Figura 23 Propuesta de Estandarización del Proceso Atención al Cliente del Macroproceso Ventas. Elaboración Propia

En seguida se detalla en paso a paso de la propuesta:

51

a)

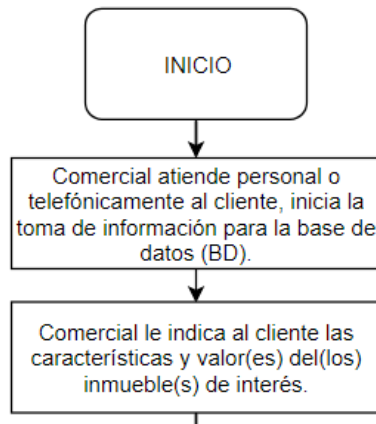


Figura 24 Paso 1 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

El proceso será plena responsabilidad del equipo comercial quien a su vez tendrá a cargo la administración de la base de datos, inicia en el mismo momento en el cual el asesor comercial recibe personal o telefónicamente al cliente, inicia la toma de datos y le brinda toda la información respecto a características y valores de los predios en los cuales se encontraría interesado.

b)

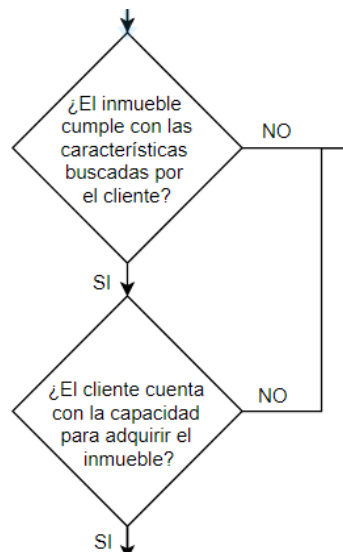


Figura 25 Paso 2 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

Las siguientes dos partes del proceso permitirán filtrar los requerimientos y las capacidades del cliente para continuar con la atención, ¿el o los inmuebles ofrecidos cumplen con lo que demanda el cliente?, en caso positivo, ¿el cliente cuenta con la capacidad de adquirirlo?

c)

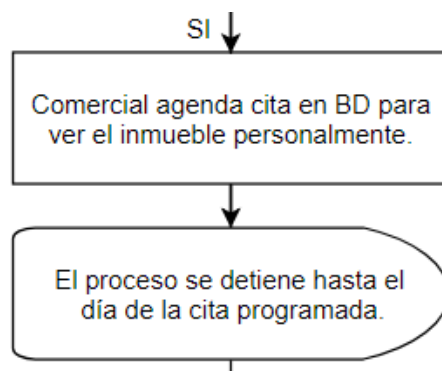


Figura 26 Paso 3 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

Una vez filtrada la información, cuando las características del bien cumplen con las expectativas del cliente y adicional cuenta con la capacidad de adquirirlo, el asesor acuerda una visita personal al inmueble y registra esta información en la base de datos comercial. El proceso se detiene hasta cumplir con el encuentro programado.

d)

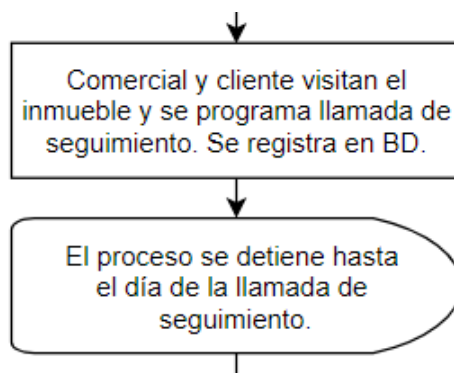


Figura 27 Paso 4 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

El proceso se reanuda cuando asesor y cliente visitan el inmueble en donde el asesor expone el proceso comercial y el cliente identifica sus beneficios y desventajas, al final de esta visita se programa una llamada de seguimiento con el cliente y se registra toda la información en la base de datos. Nuevamente se detiene el proceso esta vez hasta realizar la llamada programada.

e)

53

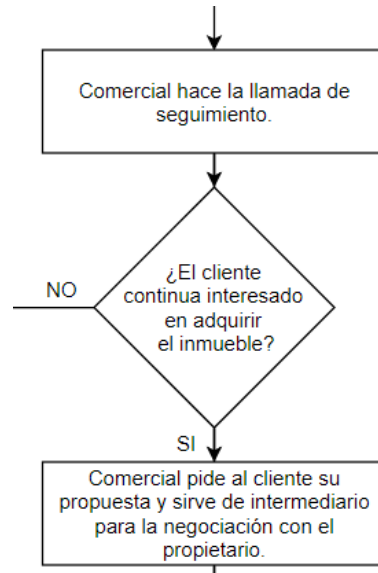


Figura 28 Paso 5 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

Gestionando la base de datos alimentada en tiempo real, se ha de identificar el momento en el cual se debe realizar la nueva llamada de seguimiento, en esta se valida si el cliente continua o no interesado en adquirir el predio; de ser así se inicia un proceso de negociación entre cliente y propietario para lo cual el asesor sirve de intermediario.

f)

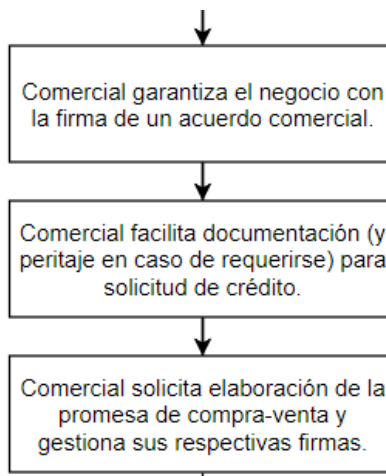


Figura 29 Paso 6 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

Una vez finalizada la negociación y se ha llegado a un acuerdo cliente-propietario, el asesor realiza una serie de actividades que concretaran el negocio, inicia con la firma de un acuerdo

comercial, seguido de la facilitación de documentación o posibles peritajes para solicitud de⁵⁴ crédito hipotecario y finalizando con la elaboración de la promesa de compraventa, es muy importante que todo el seguimiento se siga registrando en la base de datos comercial.

g)

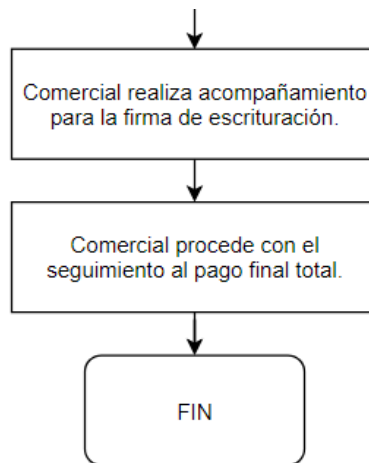


Figura 30 Paso 7 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

Al final se realiza en respectivo seguimiento a la firma de la documentación legal y al pago final total con lo cual se da por terminado el proceso.

h)

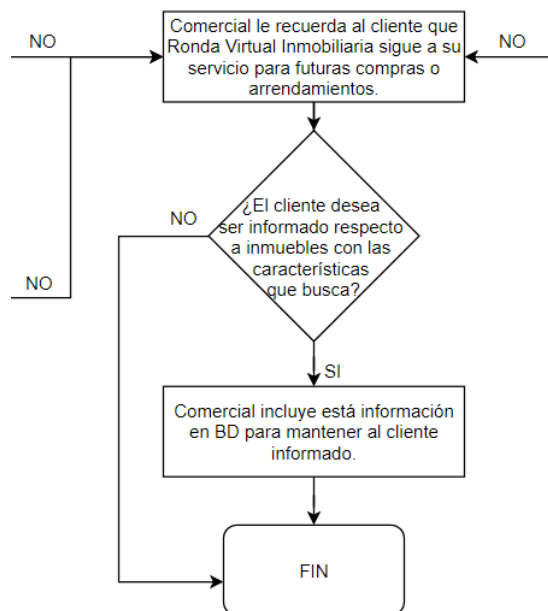


Figura 31 Paso 8 Propuesta de proceso atención al cliente del macroproceso ventas. Elaboración Propia.

En caso tal de que el inmueble no cumpla con las características buscadas por el cliente,⁵⁵ que el cliente no cuente con la capacidad de adquirir el inmueble de interés o, que luego de la visita personal y la respectiva llamada de seguimiento el cliente ya no se encuentre interesado en el negocio, el asesor le indica al cliente que la compañía seguirá a su servicio para negocios venideros e indagará si se encuentra interesado en recibir información respecto de otros inmuebles con características específicas. La información se registra en la base de datos comercial y el proceso finaliza.

Esta propuesta basada en el enfoque al cliente, más la implementación de la nueva base de datos permitirá iniciar a pequeña escala la gestión del relacionamiento del cliente (CRM por sus siglas en inglés) con la cual se podrá hacer el seguimiento adecuado a los clientes potenciales y en consecuencia concretar mayor número de negocios.

Conclusiones Y Recomendaciones

- Se comprobó que, a través del mapa de procesos de una compañía, incluso una microempresa, la gerencia puede disponer de la trazabilidad de sus actividades en forma organizada y coherente. Para ello se debe elegir una herramienta adecuada, de acuerdo con la información particular que posea la empresa, que ayude a medir cada uno de esos procesos y encontrar en cuáles hay oportunidades de mejora para optimizar la operación y en qué se está fallando.

Para el caso de Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., debido a su poco histórico en cifras, el medio de detección elegido fue el de análisis de indicadores de gestión. Dicho análisis arrojó que los procesos críticos misionales que más afectan negativamente a la compañía son: (1) La administración de cartera y (2) el seguimiento de ventas, lo cual permite concluir que la gestión de control puede afectar los niveles de productividad con un alto impacto financiero-tal como se demostró con la caída en los niveles de ventas directamente relacionada con el deterioro de los procesos de control mencionados.

- Todos los procesos en una empresa son importantes, pero la gerencia debe prestar una especial atención a los procesos misionales, ya que es en estos donde pueden percibir qué, de todo lo que desarrollan los integrantes de la compañía en su día a día, realmente está aportando a cumplir su objetivo organizacional.

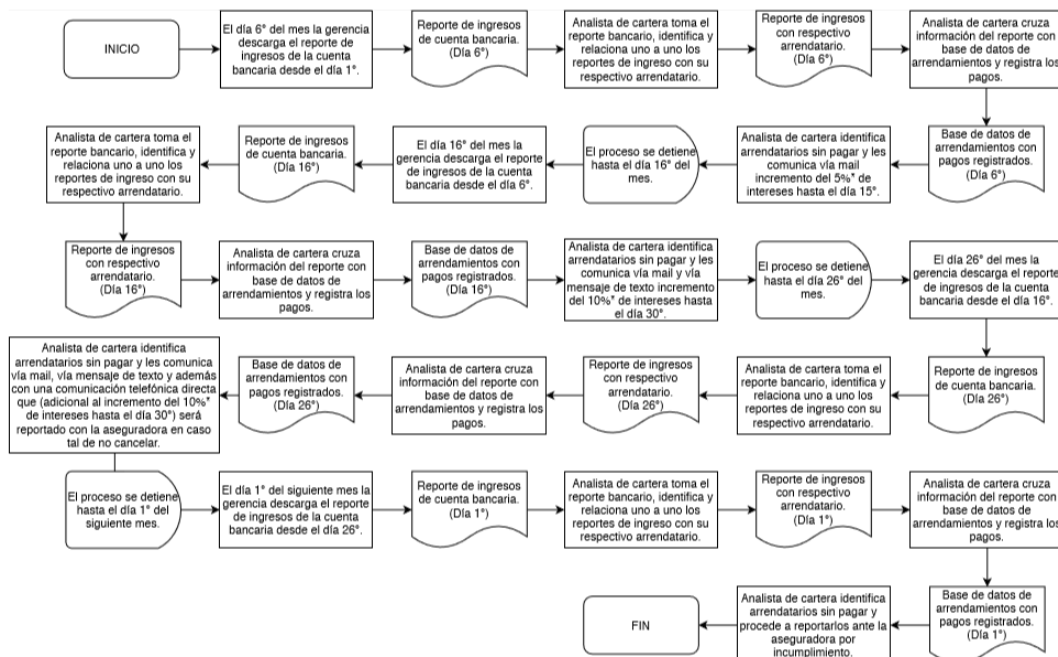
En el desarrollo del diagnóstico, según la evolución de indicadores en Ronda Virtual Inmobiliaria, se evidenciaron fallas debido a pocos mecanismos de comunicación en los procesos misionales críticos, los trabajadores demostraban una alta carga operativa que,

aunque fuera apropiada con la función de vender y arrendar, no estaba generando⁵⁷ resultados en ventas concretas, mientras que, existía un incremento en el nivel en la administración de inmuebles en arriendo sin un orden y vigilancia específicos. Adicionalmente, si bien había una clara política de perfil de cliente para los arrendatarios, dicha selección no es eficiente cuando, por falta de un proceso estandarizado y detallado, la inmobiliaria permitía incumplimientos de pagos sin cobrar intereses o interponer ningún recurso legal, lo que se traduce en dejar de percibir más ingresos y, peor aún, en ocasiones usar dinero de otras operaciones o actividades para evitar el incumplimiento a propietarios.

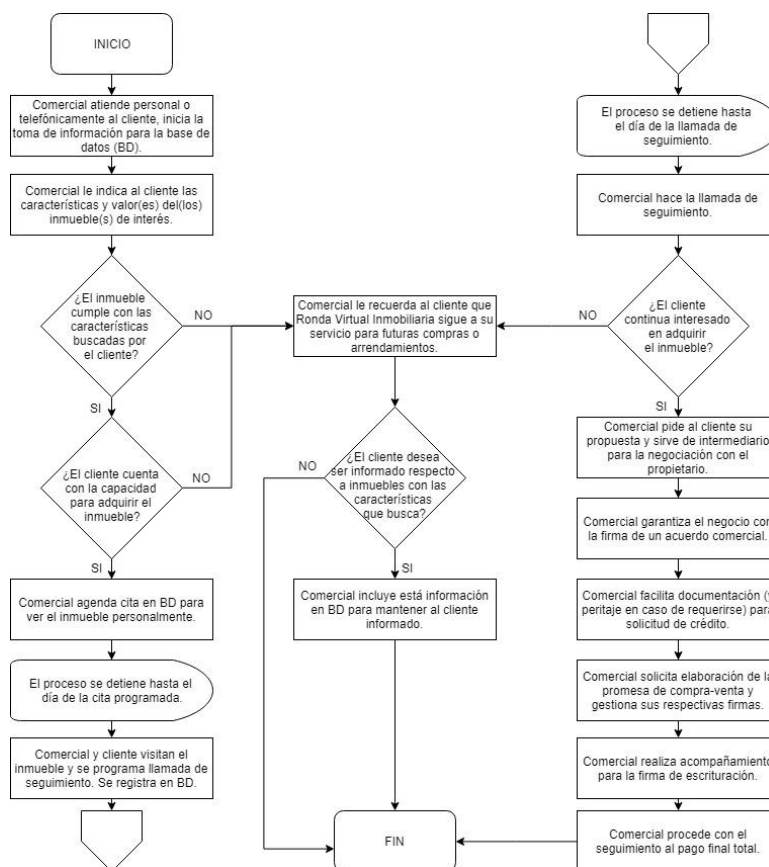
- Para definir cualquier proceso de una compañía, ya sea productora, comercializadora o de servicios, es primordial identificar los elementos que intervienen en el mismo, para ello la norma ISO 9001 brinda a la gerencia de cualquier organización, así ésta no desee certificarse, los lineamientos necesarios para poder profundizar en los diferentes procesos.

En los procesos de Administración de Cartera y Seguimiento de Ventas se identificaron elementos como las entradas de información que cada uno requiere, así como su interactividad, los requisitos que se deben cumplir, los recursos necesarios y se definieron las responsabilidades. El resultado fue el siguiente:

- Proceso de Administración de Cartera



• Proceso de Seguimiento de Ventas



- Con la implementación de los procesos definidos, y sin la necesidad de invertir en recursos⁵⁹ diferentes a los disponibles actualmente, se aspira que Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S. para finales del primer semestre de 2019, retome el nivel de ventas que presentó el primer semestre de 2016 con un ingreso por comisiones igual o mayor a COP 24.000.000, el cual daría un respiro a la liquidez de la compañía y permitiría utilizar el dinero en las operaciones que se han dejado de realizar debido al desvío de capital que se generó por evitar el incumplimiento a propietarios de muebles en arriendo.

En cuanto al proceso específico de administración de cartera, con la implementación de los tiempos en el ciclo mensual planteado, se facilitará la gestión de control, lo cual reducirá el incumplimiento de los inquilinos y, quienes continúen con esta mala práctica, alimentarán una reserva basada en los intereses- del 5% o 10% según corresponda- que permitirá a la empresa estar preparada para asumir un incumplimiento más largo de algún arrendatario, sin afectar el flujo de caja cotidiano de la empresa.

Finalmente, para que el mapa de procesos, en específico los procesos misionales críticos analizados, funcionen como herramienta para la toma de decisiones de la compañía, se recomienda revisar el manual de funciones de Ronda Virtual Inmobiliaria para asegurarse que cada integrante tenga claro el rol que desempeña en la compañía y, de esta manera, lograr que las responsabilidades asignadas en los procesos sean ejecutadas por personas específicas en los momentos previamente determinados.

- Aguirre, S., & Córdoba, N. (2008). Diagnóstico de la madurez de los Procesos en Empresas Medianas Colombianas. Pontificia Universidad Javeriana.
- Bravo C, J. (2008). Gestión de Procesos. Editorial Evolución.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Bogotá - Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [Online] Disponible en: [https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota- Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio](https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio) [Acceso 07 de Agosto]
- Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018) Boletín Técnico: Producto Interno Bruto (PIB). Primer Trimestre 2018. DANE
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 47.
- Jerez, M., & Fernández, S. (2011). Actualización de la Gestión por Procesos de la Empresa CAG Ltda. de Bucaramanga. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Luque, M., & Sánchez, C. (2018). 34° Congreso Nacional de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz.
- Ortega, K., & Sanabria, D. (2017). Sector Inmobiliario e Información: Algunas reflexiones sobre su importancia en el desarrollo sectorial. Estudios Económicos CAMACOL.
- Pardo, J. (2012). Configuración y Usos de un Mapa de Procesos. Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR Editores.
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press. Nueva York.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. Dirección y Organización, 54–71.
- Schein, E. (1999). Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Serna, H. (2011). Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos - Índices de Gestión. 3R Editores. 150-166
- Tobón, L., & Bolívar, J. (2008). Gestión por Procesos. ICONTEC.
- Valdés, L. (2002). Manual Para la Diagramación de Procesos. Universidad Nacional Autónoma de México.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO			
DIAGNÓSTICO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y MEJORA DE RESULTADOS EN RONDA VIRTUAL INMOBILIARIA S.A.S.			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
Rincón Sanabria		Cristhian Camilo	
Ronderos Cifuentes		Lida Marcela	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
Arciniegas Fandiño		Carolina	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia		Pregrado	
		Especialización	X
		Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogotá	2018	60	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
Proceso		Process	
Mapa de Procesos		Map of Processes	
Procesos Misionales		Mission Processes	
Inmobiliaria		Real Estate	
Optimización de Recursos		Optimizing Resources	
Mejora de Resultados		Improvement of Results	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)			
<p>La gerencia en las compañías debe estar preparada para desenvolverse en un entorno dinámico y poder tomar decisiones que le brinden una ventaja competitiva en el mercado. Para lograrlo, las grandes compañías tienen departamentos con procesos altamente estandarizados que permiten tener organizada la información, los recursos y los responsables de cada actividad.</p> <p>Desafortunadamente ese panorama con abundancia de herramientas no lo pueden disfrutar la mayoría de los gerentes en Bogotá, capital de Colombia, ya que el 91% de las empresas en esta ciudad son microempresas que con arduo trabajo están tratando de fortalecerse bajo sus propias limitaciones de capital de trabajo.</p> <p>Para ello el presente documento expone cómo, desde muy pocos datos históricos para iniciar, aunque teniendo en cuenta las variables apropiadas, una microempresa puede definir de manera práctica sus procesos. Esto será demostrado a través de la consultoría realizada a la compañía Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S., para la cual se propone un mapa de procesos – con énfasis en los procesos misionales más críticos – que permitirá a la gerencia ser más competitiva, sin necesidad de realizar grandes inversiones, mejorando los resultados y optimizando los recursos.</p>			

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos Lida Marcela Ronderos Cifuentes con C.C. 1.018.435.256 y Cristhian Camilo Rincón Sanabria con C.C. 1.022.960.119, actuando en calidad de autores del trabajo de grado, que lleva por título "*Diagnóstico y estandarización de procesos críticos para la optimización de recursos y mejora de resultados en Ronda Virtual Inmobiliaria S.A.S.*" elaborado para efectos de optar por el título de Especialista en Alta Gerencia.


Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

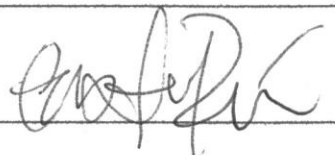
Los autores de la obra manifiestan de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que les corresponda a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiremos la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes noviembre a los 18 días.

FIRMA

Firma  C.C. 1.018.435.256

Firma  C.C. 1022960119



Miembros de la Lonja Nacional de la Propiedad Raíz

www.rondavirtual.com

Av. Calle 8 Sur No. 37 – 72

Teléfonos 4096324 – 3003635444.

ronda.fincaraiz@gmail.com

Bogotá Colombia.

RONDA VIRTUAL INMOBILIARIA S.A.S.

MANIFIESTA:

Conocer que los estudiantes Cristhian Camilo Rincón Sanabria y Lida Marcela Ronderos Cifuentes, aspirantes para el título de Especialistas en Alta Gerencia, hicieron uso de su información y nombre para la elaboración de su trabajo de grado: “DIAGNÓSTICO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y MEJORA DE RESULTADOS EN RONDA VIRTUAL INMOBILIARIA S.A.S.”

Se expide en Bogotá, a los quince días del mes de noviembre de año 2018

Cordialmente,

EDGAR EMILIO RONDEROS
REPRESENTANTE LEGAL

Bogotá D.C., Noviembre 15 de 2018

Señores

UNIEMPRESARIAL

Ciudad.

Referencia: Conocimiento de consultoría y uso de marca con fines académicos

Cordial saludo,

Con la presente manifestamos tener conocimiento sobre la consultoría empresarial realizada en nuestra organización por Lida Marcela Ronderos Cifuentes con C.C. 1.018.435.256 y Cristhian Camilo Rincón Sanabria con C.C. 1.022.960.119 y cuyos resultados serán de gran aporte para nuestra empresa. Por lo anterior autorizamos el uso de nombre de nuestra compañía para ser usado con fines académicos.

Cordialmente,



EDGAR EMILIO RONDEROS BOTIA

CC 19.437.201